

Emprendedores sociales, líderes solidarios





# Emprendedores sociales, líderes solidarios

## Tomo II



© Universidad del Istmo, 2007

Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa  
7<sup>a</sup>. Avenida 3-67 zona 13  
Tel: 24291441  
e-mail: [humanismoyempresa@unis.edu.gt](mailto:humanismoyempresa@unis.edu.gt)  
[www.unis.edu.gt](http://www.unis.edu.gt)

Diseño de Portada:  
Departamento de Artes Gráficas,  
Universidad del Istmo

Diseño de interiores:  
Mario Vinicio Castillo

ISBN: 99922-964-2-4

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente documento, siempre y cuando se cite la fuente.



Diseño y diagramación: Magna Terra editores  
5a. avenida 4-75 zona 2  
Teléfonos: (502) 2238-0175, 2251-4098  
Fax: (502) 2250-1031  
Correo electrónico: [magnaterraeditores@yahoo.com](mailto:magnaterraeditores@yahoo.com)

## Índice General

Prólogo	
RAFAEL ALVIRA.....	VII
Presentación.....	XI
El emprendedor social desde la perspectiva constitucional	
RAMIRO LOPEZ NIMATUJ.....	3
Direccionamiento estratégico y sentido de propósito en las empresas sociales no-lucrativas	
SERGIO JOAQUÍN ÁVALOS AUSTRIA .....	45
¿Pueden los cambios positivos en pequeños aspectos, convertirse en los cimientos para grandes transformaciones sociales?	
ESTHER BROL MENEGAZO .....	109
Educar para la solidaridad	
JAIME CASTELLANOS .....	139
Teoría y práctica de un milenaria receta	
ANDREA MOTTA DE CONTRERAS.....	169
Psicología del emprendedor social	
JOSÉ EDUARDO RAMÍREZ BARRIOS .....	197
La percepción de los jóvenes universitarios sobre los emprendedores	
LUIS RODOLFO MOLINA BOLAÑOS.....	227
Emprendedores sociales y empresarios	
JULIO ALBERTO AGUILAR SCHAFFER .....	243
Resumen de biografías de investigadores.....	257



## Prólogo

---

# Emprendedores sociales, líderes solidarios

## Rafael Alvira

No es fácil concentrar en tan pocas palabras como encierra el título de este libro una riqueza de ideas similar. Riqueza que se despliega en los títulos de los capítulos que lo conforman.

La valía de una sociedad se mide fundamentalmente por el humanismo que ella encarna. El humanismo no es una palabra vacía. Es, por el contrario, una tarea ineludible para toda sociedad constituida. Cada una y en cada momento histórico ha de saber renovarla y perfeccionarla.

Cualquier planteamiento de la vida que no tenga por fin la perfección personal y social —lo uno no puede darse sin lo otro— supone el descenso del ser humano por debajo de sí mismo, la pérdida esencial de tiempo, el desorden radical.

Cuando no se busca esa perfección comparece inmediatamente —aunque las personas con frecuencia tarden en darse cuenta— el vacío interior, que se intenta rellenar con añadidos externos: diversiones, honores, éxitos, placeres. Como se suele decir en la gran tradición filosófica, nos olvidamos de nosotros mismos al preocuparnos de lo que queremos hacer nuestro, y queremos hacer nuestras muchas cosas para no tener que acordarnos de nosotros.

Es el vacío interior el verdadero causante de los desajustes sociales. La falta de paz y orden interiores empujan a una acción exterior que no tiene en cuenta más que la propia necesidad de rellenar ese vacío. Quien *emprende* con esa motivación no puede poseer criterios adecuados que midan sus acciones. En realidad, no sabe cómo medirlas. Sus acciones dependen de lo que en cada instante le sirva de estimulante o tranquilizante, por un lado; y, por otro, como tiene miedo de que le pueda faltar algo externo, tiende a *acumular*. El desajuste social que ello crea, es evidente; la sociedad es necesariamente un desorden.

El occidente vive económica, jurídica y políticamente en ese desorden, de manera progresiva, al menos desde finales del siglo XVIII. No es que antes todo estuviera ordenado, eso no es posible en este mundo, pero había

un *orden interno*, unos criterios válidos y seguros, aunque con frecuencia no se respetaran en lo exterior.

Lo que *ordena* interiormente al ser humano es la virtud: la prudencia, la justicia, etc. El sistema moderno parte de la idea de que si hay alguien virtuoso es una rara excepción. La mayor parte o no lo son o lo fingen ser. Sobre todo: casi nadie se preocupa de ello. De consiguiente toda la estructura está pensada para establecer un *orden social externo* que garantice la paz y seguridad generales y la libertad individual.

Esa estructura requiere la creación y puesta en funcionamiento de un conjunto de leyes, de una policía y de un ejército. Pide, por tanto, la introducción del *Estado* como forma política. Y así se hizo. Ahora bien, la fuerza de la vida es enorme, y resulta sumamente difícil *calcular* —como pide Hobbes— los equilibrios adecuados en el citado orden social externo. Respecto al *pasado*, dado que las herencias producen inevitablemente desigualdades, al Estado se le ocurre intervenir para igualar. Pero, igualar no es hacer justicia. Lo mismo pasa con el presente: el Estado *redistribuye* las ganancias, pero frecuentemente en esa redistribución se producen muchas injusticias. No todos han trabajado igual ni con los mismos méritos. Y el problema más grave es el futuro: no hay modo de calcular qué ocurrencias va a tener la gente en el tiempo por venir. La *planificación* estatal del futuro puede, de nuevo, suscitar injusticias. Ahora bien, la justicia es el centro de la vida ética y la virtud moral por excelencia, pero no es lo mismo que los *equilibrios* que el Estado frecuentemente persigue con el fin de evitarse dificultades.

La respuesta a estas dificultades se lleva a cabo a través, al menos, de dos procedimientos. De una parte, hacer de la necesidad virtud: como no hay más solución que establecer un orden social externo, aunque se haga mal se declara imprescindible. De otra, investigar los “mecanismos” psicológicos del ser humano. Una vez que se ha considerado que el hombre no tiene la fuerza de la libertad precisa para ordenar su propia vida, para ser justo con los demás y con él mismo a través de la adquisición y uso de la virtud ética, se acepta sin embargo —así es, en realidad— que los caprichos que le surgen de su vacío interior, y las necesidades de la vida, se podrán tipificar. El Estado puede, en consecuencia, procurar el mejoramiento del orden social a través de medidas que inciden en la psicología de las personas. A este recurso se acude cada vez más: campañas de “concienciación” para evitar accidentes, para mejorar la conducta cívica, para convencer que las ofertas de descanso y vacaciones que ofrece el Estado son placenteras, que la economía va bien y todos podrán gozar de la vida, que la sanidad pública funciona, etc.

No es cuestión de negar la necesidad de la acción estatal. El gobierno político es necesario, y hoy se verifica a través de la institución que se llama Estado. Hay países en los que quizá lo que se requiere precisamente durante algún tiempo es una presencia mayor y más enérgica del Estado, para introducir un orden social, totalmente necesario, aunque sólo sea externo.

Pero esa mayor presencia es, en el fondo, una dictadura. La palabra dictadura tiene muy mala fama desde que —particularmente por influencia marxista— se la ha convertido en sinónimo de tiranía. Pero esa sinonimia está mal hecha. La tiranía es un régimen siempre reprobable, porque busca exclusivamente mantener la paz social y la ventaja del grupo dirigente. Pero la dictadura es un régimen autoritario transitorio, surgido de un desorden social grave, y que tiene por finalidad restaurar o crear el orden social preciso para la vuelta a la normalidad.

Es decir: no hay tiranía buena, pero la dictadura puede ser buena o mala según cumpla con corrección o no la tarea transitoria que tiene asignada. En ese sentido, muchos Estados que se consideran democráticos son dictaduras encubiertas —a veces, tiranías—, y, otras veces, aunque no lo sean completamente utilizan no pocos métodos dictatoriales.

Es menester fijarse en los conceptos, y no en imágenes, reales o fabricadas, que producen efectos emocionales. El concepto adecuado a este respecto, se puede formular del siguiente modo: a veces es necesario un régimen fuerte —pero correcto— para llevar la sociedad a una situación de paz, seguridad y desarrollo.

Hay una única alternativa que a la vez evite y mejore esta última posibilidad. Esa alternativa no es el populismo, siempre un engaño —sobre todo para los grupos populares más desfavorecidos—, ni el totalitarismo socialista de Estado —del que todas las experiencias realizadas son desastrosas—, ni el ultracapitalismo —que desconoce las bases de la sociedad y la persona humana—.

La única vía de solución buena es justamente la que se propone en este libro. La mejor manera de emprender, la única justa y de resultados duraderos, es la que reconoce que el empeño emprendedor es una tarea sumamente bella que sólo es posible y merece la pena si se comprende como un trabajo hecho en sociedad y para la sociedad. Eso no quiere decir —como algunos autores liberales critican— que la empresa sea una organización de beneficencia. Significa que cuando ella no está pensada y realizada para el bien común, directa o indirectamente procurado, está destruyendo el mismo

tejido social sobre el que ha de sostenerse y prosperar. Las empresas han de desarrollarse siempre con atención al tejido social y cuando se descuida esto —lo que sucede demasiado a menudo— ni la riqueza, ni la empresa, ni la sociedad, ni la persona tienen futuro sólido alguno.

Toda empresa humana necesita de personas capaces de dirigirla adecuadamente. Una sociedad es en buena medida lo que es su “clase dirigente”. Con líderes irresponsables, que buscan el éxito personal, la ganancia rápida y fácil, el puro interés particular, no se puede hacer nada. Todas estas actitudes son propias del vacío interior, de la contracción del espíritu, y, en último término, del miedo. Se tiene miedo a llevar las empresas de forma correcta, en atención al bien común. El montañero que no tiene fuerza busca todos los atajos fáciles. Aquí los atajos fáciles son la búsqueda del beneficio particular y rápido.

El objetivo principal de una sociedad responsable es formar dirigentes para el bien común. No es tarea fácil. Los conocimientos técnicos y profesionales son imprescindibles, pero no bastan. Sólo puede entender y apreciar prácticamente y de hecho el bien común quien tiene además una sólida formación ética.

Los que la desprecian o minusvaloran no se dan cuenta de que amenazan gravemente su propio futuro y el de los demás. No hay sustitutivo para la ética. Se la puede querer evadir de modo hipócrita, y siempre hay y habrá personas que lo intentan, pero lo que no se puede —como sin embargo quiere la modernidad actual— es sustituirla por los métodos técnicos de un Estado que se limita a promover un mero orden social externo. La única eficacia real de ese Estado se da a través de su carácter dictatorial. Es todo un espectáculo contemplar y vivir cómo toda una sociedad que presume de libre carece de verdadera libertad y está —como se solía decir antiguamente en castellano— aborregada.

Cuando no se hace presente la grandeza de ánimo, la virtud, la ética, la transitoriedad de la acción política del Estado se convierte necesariamente en permanencia indefinida, y la dictadura, entonces, deviene en tiranía encubierta.

No tomarse en serio la libertad ética, la virtud social, el liderazgo solidario, es condenar a la sociedad a una solapada y sutil tiranía que se insinúa hay por doquier en occidente. Por eso, este libro no es un grito de protesta, ni una declaración de románticos ideales inalcanzables, sino la propuesta concreta de lo único que es digno, razonable y eficaz para el desarrollo de la política, la economía y la sociedad civil en su conjunto.

## Presentación

El desarrollo del *Seminario Permanente de Investigación*, logró la convocatoria de este III Seminario con la participación de catedráticos-investigadores de la Universidad, lo cual dio como resultado, la presentación de un nuevo compendio de investigaciones académicas.

El III Seminario se realizó durante el primer semestre de 2007, la investigación, análisis e intercambio giró alrededor del tema: Emprendimiento social. Para tal propósito se eligió el libro *Cómo cambiar el mundo*, en el que su autor, David Bornstein, un conocido periodista, que ha publicado sus artículos en varios medios de prensa importantes, como el *New York Times*, y además es el autor del libro *El precio de un sueño: La historia del Grameen Bank*, el cual le valió ser finalista del Premio Helen Bernstein a la Excelencia en Periodismo, muestra el papel de los “empresarios sociales”, quienes trabajan desde instituciones no lucrativas, para lograr transformaciones en el mundo en que vivimos; enfatiza de igual manera que los empresarios, los hombres de negocios, pueden emprender cambios revolucionarios en la esfera de las economías nacionales y mundial.

El tema “empresarios sociales” converge con la visión de liderazgo solidario que busca impregnar la Universidad, dentro y fuera de las aulas, por lo que el equipo de catedráticos-investigadores destacan en sus distintos ensayos la centralidad de la persona y su desempeño ético, llegando a configurar este nuevo compendio “Emprendedores sociales, líderes solidarios”, que perfila a personas empeñadas en lograr modificaciones en su entorno como “fuerzas transformadoras, gente ordinaria, con extraordinaria determinación”, motivando a sumarse a lograr cambios necesarios en los distintos ámbitos de nuestra sociedad.

Este nuevo esfuerzo investigativo aborda al emprendedor social desde cinco perspectivas: humana, social, político-legal, empresarial y educativa. Desde la perspectiva humana analiza al emprendedor social en su dimen-

sión social, implicando los valores fundamentales universales y virtudes familiares en la formación de emprendedores sociales, el significado humano de ser emprendedor y su psicología. En la perspectiva social esboza los rasgos y motivaciones de los emprendedores sociales, en especial, ante la urgente necesidad de su acción para lograr el desarrollo en Guatemala y un cambio de la realidad nacional. En cuanto a la perspectiva político-legal analiza a los emprendedores sociales desde la perspectiva constitucional que enmarca su actuación y como agentes de incorrección política; desde el enfoque empresarial se introduce al direccionamiento estratégico y razón en las empresas sociales no-lucrativas, busca la diferencia entre emprendedores sociales y empresarios en función de su interpretación de liderazgo o poder. En cuanto al ámbito educativo presenta una breve encuesta de percepción de los jóvenes universitarios sobre los emprendedores sociales y plantea la interrogante si los cambios positivos pueden, convertirse en los cimientos para grandes transformaciones sociales, pero además enfatiza en la necesidad de educar para la solidaridad, tema esencial en función de la filosofía institucional de la Universidad.

El Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa busca con este nuevo aporte investigativo, con enfoque antropológico cristiano y de carácter interdisciplinar, llamar a la reflexión y a la acción de todos aquellos que con actitud positiva desean cambiar el mundo, cambiar nuestro país, cambiar la sociedad. *Emprendedores sociales, líderes solidarios*, es también, una exhortación al necesario cambio individual, ya que al pensar más en los demás, logramos el cambio social resultado de una acción de emprendimiento social, de un liderazgo solidario.



Ing. Manuel Antonio Marroquín Conde  
Rector de la Universidad del Istmo y Presidente del Centro de  
Investigaciones Humanismo y Empresa



# **EL EMPRENDEDOR SOCIAL DESDE LA PERSPECTIVA CONSTITUCIONAL**

Ramiro López Nimatuj



# Índice

## EL EMPRENDEDOR SOCIAL DESDE LA PERSPECTIVA CONSTITUCIONAL

1. Introducción.....	5
2. Parte contextual .....	7
3. Ley constitucional y sociedad .....	9
4. Establecimiento de la democracia .....	12
5. Libertad de acción .....	16
6. Derecho de asociación .....	19
7. Obligaciones del Estado y el emprendimiento social.....	22
8. Declaración de interés nacional .....	26
9. Los derechos adquiridos por profesionales .....	28
10. Una forma de concluir .....	31
11. Recomendaciones.....	31
12. Anexo: Lista de instituciones que trabajan en Guatemala, en salud y educación.....	32
Bibliografía.....	41



# 1. Introducción

*Lo que denominamos Estado  
no es a fin de cuentas  
más que el aparato de coerción  
que obliga a las gentes a atenerse  
a las reglas de la vida comunitaria.  
Solo así la convivencia y la armonía  
de los hombres es factible.*

KANT

Con la finalidad de conocer y meditar sobre las actividades y virtudes del emprendedor social, un grupo de profesionales invitados por el Centro de Investigación Humanismo y Empresa de la Universidad del Istmo, inició el estudio del vasto campo de emprendimiento social, mediante el examen de algunos aspectos que ofrecen las diferentes acciones del quehacer de esas personalidades por todo el mundo.

El fruto de las tareas realizadas en algunos meses de este año, en el ámbito de varias tertulias y de la inquietud de investigación, permitió penetrar en mínima parte en ese mundo de participación en la solución de los grandes problemas sociales que aquejan a la humanidad, al mismo tiempo, adquirir la semilla apropiada para que de alguna manera se participe en esa función que requiere de la colaboración de todos.

La intención en el presente ensayo, es analizar la idea del emprendedor social dentro del espíritu humanista en comparación con las funciones del Estado, dentro del ámbito del régimen constitucional vigente, para luego hacer una distinción entre las atribuciones del primero en relación con las obligaciones de desarrollo social que le corresponden al Estado.

De acuerdo con su estructura el ensayo presenta: En la parte contextual, y como resultado de la investigación, una descripción del emprendedor social según su entorno social, económico y legal, la existencia en el país de organizaciones jurídicas a través de las cuales se realizan los programas de emprendimiento social en distintas comunidades. Además, se aborda el aspecto constitucional, donde se analiza que el emprendedor social es una persona titular de derechos y obligaciones, que es parte de una sociedad organizada legalmente que se llama Estado, y de esa cuenta, está obligado a cumplir con esa normativa.

En los siguientes apartados se analizan algunas instituciones que se consideran básicas para el éxito del emprendedor social: la democracia, la libertad, el derecho de asociación, las obligaciones del Estado y la declaración de interés nacional, todas reguladas por la Constitución de la República. Este orden obedece al considerar, que sólo en las democracias reales existe aceptación y facilidades para el establecimiento de proyectos de emprendimiento social, sin representar amenaza alguna a los intereses de los gobernantes y en el peor de los casos de los tiranos, dentro de ese lineamiento se requiere de libertad de acción y de asociación para realizar sus funciones en forma organizada y con participación de la colectividad; además, es importante conocer las obligaciones constitucionales del Estado relacionadas con la solución de los problemas sociales, y de las herramientas que tiene a su disposición, por ejemplo, la declaratoria de interés nacional, para arribar en el análisis de la participación del emprendedor social dentro de ese ámbito.

Por último, se analizan las disposiciones legales contenidas en la Constitución, que se consideran obstáculos para el establecimiento y realización de proyectos de emprendimiento social, y que deben ser resueltos con el fin de realizar la cooperación social en las distintas comunidades del país.

Con respeto y admiración, la dedición de este ensayo a ese emprendedor social que a diario se esfuerza por el bien de las comunidades y de la humanidad.

## 2. Parte contextual

*Es el hombre quien puede hacer grande el camino,  
no el camino el que puede hacer grande al hombre.*

CONFUCIO

Para comprender los alcances del emprendedor social, es necesario conocer el ámbito o entorno en el cual se desenvuelve; sin embargo, esa tarea resulta bastante compleja y demasiado grande, si se toma en consideración que actualmente operan en distintos países; es decir, se encuentran por todas partes del planeta.

Para los efectos de este ensayo, es la parte legal la que se analiza como su entorno, por esa razón se principia afirmando que el emprendedor social es una persona que como individuo posee derechos y obligaciones que ejercitar, bajo el entendido que es miembro de una sociedad jurídicamente organizada. Y desde ese punto de vista, se considera al Estado como una organización político-jurídico donde convive un grupo de personas que como individuos constantemente se interrelacionan, debiendo respetar un conjunto de normas para que esa interrelación sea de beneficio para todos. También vale la pena considerar que en el desarrollo histórico del Estado, el tratamiento de las garantías individuales en esa interrelación de los habitantes ha sido diferente en cada época; por esa razón, para evaluar la eficacia de un Estado desde el punto de vista de los valores individuales, necesariamente, se debe verificar la forma en que se respetan y regulan los valores fundamentales de toda persona, como son la libertad, la igualdad, la propiedad privada, el derecho al trabajo, comercio e industria, entre otros derechos.

En ese desarrollo histórico, el Estado de Guatemala a través de la Asamblea Constituyente emitió la Constitución Política de la República, que es la ley suprema y reguladora de los principios y derechos básicos que garantizan a todos sus habitantes, el libre ejercicio de los derechos fundamentales que le corresponden a todo individuo como persona humana.

Dentro de ese marco se infiere, en primer lugar, que el emprendedor social es miembro de esa comunidad formada por los individuos que se interrelacionan y que dependen del régimen legal del Estado. En otras palabras, el emprendedor social participa de la vida del Estado, pero es el

caso, que esa participación no es común y corriente, sino una actividad muy especial que generalmente no encuentra límites ni en las regulaciones ni en las imposiciones del Estado. Sencillamente, porque las funciones del emprendedor social se derivan de lo ético y moral con una visión ilimitada en favor de muchos de los individuos que integran ese grupo de personas, mientras que las funciones del Estado radican estrictamente en el cumplimiento de la ley.

Una vez perfilada la personalidad del emprendedor social como parte de una sociedad legalmente organizada, procede conocer la actividad realizada por algunos de ellos, lo que ha despertado el interés de investigar sobre la existencia de emprendedores sociales y el establecimiento de proyectos en el país. El resultado de esa investigación demostró que en el nivel nacional no existe ningún registro oficial donde conste el número de emprendedores sociales.

El Estado, motivado por la influencia de la actividad de emprendimiento social desarrollado en los últimos años, y ante la carencia de registro, emitió en el 2006, disposiciones legales para que todas las asociaciones civiles, las distintas asociaciones sin ánimo de lucro, incluyendo a las ONG, contaran para su reconocimiento y funcionamiento en el país, con la aprobación del Ministerio de Gobernación; por lo que, actualmente se trabaja en ese ministerio para instalar un registro de dichas organizaciones, al mismo tiempo, se persigue actualizar el registro de las organizaciones surgidas con anterioridad, lo que permitirá conocer a las organizaciones que se dediquen al emprendimiento social.

También como resultado de esa investigación, se verificó que efectivamente en el país existen muchos emprendedores sociales, quienes realizan diversidad de actividades de emprendimiento social, establecidos en diferentes comunidades de la República. Sobre esta participación, llama la atención las distintas formas de organización legal con las que participa el emprendedor social en el país, lo que significa y confirma que no le interesa en lo más mínimo la popularidad o reconocimiento público.

Desde luego, el presente ensayo no versa sobre la investigación de la personalidad, características y realidad del emprendedor social en el país, pero con la finalidad de conocer de su existencia, de las áreas que abarca su actividad, se concreta en señalar que efectivamente existen y operan en el país, y como un simple aporte se expone el listado que contiene algunas organizaciones que se dedican al emprendimiento social<sup>1</sup>(Ver anexo).

<sup>1</sup> Anexo. Fuente Fundación Juan Bautista Gutiérrez.

Hechas las consideraciones anteriores, es posible establecer que el emprendedor social en el país, es una persona individual titular de una serie de derechos y obligaciones, que forma parte de una sociedad organizada legalmente que se llama Estado, quien ha emitido una ley suprema y un conjunto de leyes para regular los derechos fundamentales de la persona humana, y que el emprendedor social como parte de ese conglomerado organizado participa en función de mejoramiento del nivel y calidad de vida de los cohabitantes de su sociedad, velando por su bienestar, y sin ser visibles en el país, existen muchos emprendedores sociales que realizan su quehacer a través de diferentes organizaciones con personalidad jurídica.

### 3. Ley constitucional y sociedad

*Si todos los hombres fueran pacíficos,  
no habría necesidad de leyes.*

BALTASAR GRACIÁN

Al haber abordado en el apartado anterior que el emprendedor social es un individuo que forma parte de una sociedad organizada legalmente y que se llama Estado; ahora resulta conveniente analizar el quehacer de ese emprendedor social dentro de esa amalgama de leyes que caracteriza a todo el Estado, que necesariamente influye en la vida de cada uno de sus habitantes, y así conocer la ubicación del emprendedor social en el sistema legal del país.

Para iniciar ese análisis, en primer término es necesario exponer lo que se entiende por Constitución. Aristóteles desde la antigua Grecia, definía a la Constitución como “el principio según el cual están organizadas las autoridades públicas y especialmente aquella que es superior a todas: la soberanía.”<sup>2</sup> Conforme este filósofo, la Constitución se refiere únicamente a los asuntos públicos desde el punto de vista del mismo Estado; ese concepto es básico pero actualmente ha rebasado su contenido, ya que entendida de un modo amplio puede decirse que no hay pueblo que carezca de ella, pues en todos será preciso organizar en alguna forma, por rudimentaria que sea, los poderes o las funciones del Estado. Pero claro está, que en ese sentido amplio de la palabra, Constitución es el que adopta la ciencia política, y sirve de base para la ley política fundamental de los pueblos libres que viven bajo un sistema representativo.

---

<sup>2</sup> *Derecho Político*. Pág. 27.

La Constitución regula las garantías y derechos fundamentales de las personas: la vida, la libertad, la igualdad, la propiedad privada, el trabajo, industria y comercio, es decir, todo lo que tiene que ver con la búsqueda del bien común. De esto se infiere que es la ley suprema del país y todas las demás leyes son emitidas de conformidad con los lineamientos establecidos por esa ley suprema, y esto es lo que se conoce como un régimen constitucional, y que en el país se encuentra en pleno proceso de ser un régimen de constitucionalidad. En otras palabras: gobernantes y gobernados están sujetos a todo un sistema legal.

La sociedad actual realiza su actividad y desarrollo enmarcada en ese sistema legal; en consecuencia, sus funciones son de carácter legal, político, económico y social. Cuando efectivamente el Estado cumple con todas sus atribuciones en concordancia con las disposiciones constitucionales y los ciudadanos gozan de sus derechos fundamentales, funciona el derecho de igualdad, y cuando los gobernantes y gobernados se someten en la misma forma a los tribunales, se está ante un Estado de Derecho; es decir, donde las necesidades básicas de sus habitantes son atendidas y satisfechas, el gobernante se respeta impera la gobernabilidad.

Cuando en un Estado no se dan las características señaladas, existe temor hacia los gobernantes, no se satisfacen las necesidades fundamentales y no rige el derecho de igualdad pero se apela a la Constitución y demás leyes, se está ante un Estado de legalidad, donde se emiten un sinnúmero de leyes de difícil aplicación. Es el caso de Guatemala.

Desde esa perspectiva, para nadie es un secreto que las actividades que realiza el emprendedor social se concretan mayoritariamente en áreas de la sociedad que no son atendidas en forma total; o bien, son atendidas parcialmente en forma deficiente por el Estado. Es aquí donde radica la importancia de la Constitución, porque en un Estado de Derecho, la Constitución es una ley que protege contra toda forma de desigualdad; es decir, es una ley a la que deben atenerse los gobernantes en la realización de sus atribuciones y en sus relaciones derivadas del ejercicio de sus cargos, donde han de hallar un freno de sus posibles tentativas de arbitrariedad y desatención a los habitantes.

El emprendedor social en su afán de hacer realidad sus ideas, muchas veces penetra en áreas muy sensibles de política; de esa cuenta puede surgir una lucha entre el emprendedor social y gobernantes, quienes pueden sentirse afectados por los proyectos sociales que impactan en la población y considerar que pueden ser desplazados como líderes políticos. Por esa razón, la Constitución debe ser considerada una ley política fundamental

del Estado y como suprema garantía de la libertad individual y colectiva; que en realidad constituya la base de la vida política normal, y que la fidelidad con que se cumpla sea el resultado de la conciencia pública, quienes saben que cuentan con las herramientas necesarias para hacerla respetar, pues de ello depende la vida normal de la sociedad, y lo cual arriba en el establecimiento de un verdadero equilibrio entre las funciones del emprendedor social y en relación con las obligaciones sociales del Estado plasmadas en las funciones del gobierno.

De las nociones anteriores, se deduce que la Constitución es la ley fundamental relativa a la organización política de un pueblo y a las garantías individuales; sin embargo, por sí sola no es suficiente, es necesario que existan las leyes ordinarias o secundarias, que necesariamente deben cumplir con los principios establecidos por esa ley superior, y son estas leyes las que desarrollan de manera concreta, la competencia y la esfera de acción de los diferentes organismos del Estado.

Bajo ese orden, en Guatemala como parte de la comunidad internacional, acorde a los requerimientos y circunstancias actuales, cobró vigencia en 1985 la Constitución Política de la República, como norma suprema. De esta manera y para los fines de este ensayo, se desarrollarán las instituciones relativas al derecho de acción, derecho de asociación, la propiedad privada, las garantías individuales y los medios para su protección, como elementos básicos para el efectivo establecimiento de programas de emprendimiento social en el país.

En principio se puede afirmar que en la actualidad existe un ordenamiento constitucional bastante permisivo, para el establecimiento y la realización de las actividades propias de un emprendedor social, con excepción de algunas normas que se pueden invocar para obstaculizar o impedir las tareas de emprendimiento social. En todo caso, también existen los procedimientos y herramientas apropiadas para que el emprendedor social supere esos obstáculos y logre ajustar sus actos al sistema legal, tanto para el complejo de su quehacer como para la forma de organización que pretenda adoptar.

## 4. Establecimiento de la democracia

*El poder ilimitado del Estado  
sigue siendo el mayor peligro  
de la sociedad humana*

ARISTÓTELES

No basta la existencia y establecimiento de una Constitución en el Estado, para otorgar a los habitantes la forma de vivir en comunidad de manera beneficiosa y en armonía; es necesaria también la existencia y el establecimiento de una democracia real, cuyo fortalecimiento dependa de la realización de los derechos y libertades fundamentales. Es cierto que no todas, pero sí la mayoría de democracias se basan en una Constitución escrita o ley suprema, que sirve de guía a los legisladores, para el control de los gobernantes y de los ciudadanos que permita mantener un verdadero equilibrio y evitar cualquier abuso que anule a la persona humana.

Históricamente, Guatemala desde la fecha de su independencia de España, ha sido gobernada la mayor parte del tiempo por tiranías. Eso ha motivado una constante lucha de la mayoría de sus habitantes por lograr el establecimiento de una verdadera democracia. Al respecto, sólo basta citar dos ejemplos:

En 1879, se incluyó como norma lo relativo a la supresión del voto a los analfabetos, y como reacción a esa pretensión, en esa oportunidad, el diputado Héctor de León, expuso:

“Guatemala es un país de analfabetos por excelencia... resulta un contrasentido que se niegue la ciudadanía, a la mayoría de sus habitantes... un reducido número vendría arrogarse el ejercicio de la soberanía, contraviniéndose así el principio fundamental consignado en la Ley Constitutiva que estatuye, que tal soberanía reside en la nación.”<sup>3</sup>

En 1921, un golpe militar derogó la Constitución y puso en vigencia la vieja Constitución liberal; el presidente depuesto, Carlos Herrera, explicó así su derrota:

“...el desprestigio a que habían llevado al gobierno los partidos, nadie estaba satisfecho. Los hombres del gobierno se empeñaban en balde, en su trabajo abrumador por el bien del país. Todos estos patrióticos

<sup>3</sup> *Historia General de Guatemala*. Tomo V. Pág. 119. Año 1998.

esfuerzos, quedaban ahogados ante las críticas de la prensa de los partidos, los que también se atacaban desmedidamente. Todo esto llevaba la intranquilidad al pueblo, y se echaba de menos la mano férrea de la Tiranía... un gobierno de leyes, sin el esfuerzo de la opinión pública, no se puede sostener.”<sup>4</sup>

Las citas anteriores son claros ejemplos de las actuaciones de los tiranos, marginando la participación de las mayorías en las decisiones trascendentales y políticas del país durante mucho tiempo; sin embargo, sin esa participación de los ciudadanos cualquier esfuerzo que se haga no llevará a ningún puerto de bienestar a la población, pues las decisiones de vital importancia en el Estado moderno, se toman y realizan solamente con la auténtica participación voluntaria de las mayorías.

La presente investigación se concreta en señalar que en 1985 entró en vigencia la actual Constitución Política de la República, se realizaron elecciones generales, que depusieron a los regímenes militares que durante mucho tiempo gobernaron, dando inicio al establecimiento de gobiernos civiles sin derecho a ser reelegidos.

Estos acontecimientos fueron congruentes con su época, pues en la década de 1980, en Asia, África y América Latina los gobiernos totalitarios todavía estaban a la defensiva. Sin embargo, las diversas acciones de la ciudadanía dieron como resultado la decadencia de muchos regímenes militares y que provocaron cambios hacia la democracia; así se pueden enlistar: en 1985 Nepal vivió una etapa de liberalización política bajo el rey Birendra; en Bangladesh se levantó la ley marcial y la dictadura militar de Husain Mohammad Ershad llegó a su fin; en Zimbabwe se dio vigencia a la ley de partidos; en Sudáfrica, el desmantelamiento del apartheid se puso en marcha; Nigeria se encaminaba hacia un gobierno civil; en Pakistán el gobierno militar había finalizado en 1988; en Uruguay, el gobierno militar había finalizado en 1985, en Costa de Marfil, los partidos de oposición habían sido legalizados; en Camerún, Malí y Ghana, se estableció el sistema de partidos; y Senegal, reformó su legislación electoral.<sup>5</sup>

Para que la democracia sea real, la tarea constituye un esfuerzo permanente en todos los países, sin importar el grado de desarrollo; pues el ejemplo vivido, siempre en la década de 1980 en el período de cambios en

---

<sup>4</sup> *Idem.* Pág. 120. Año 1998.

<sup>5</sup> *Cómo Cambiar El Mundo.* Págs. 254 y 255.

el Congreso de los Estados Unidos de América, después de serios escándalos en las elecciones, es elocuente la siguiente cita:

“Además, el liderato del Congreso había llegado a tener un significado por completo diferente del de los días en que Lyndon B. Johnson gobernaba sobre la mayoría demócrata del Senado con mano de hierro. El líder moderno tenía que proteger a un electorado sensible: los miembros de su partido esperaban que programase sus acciones en la Cámara conforme a las necesidades personales de éstos.”<sup>6</sup>

Vemos en ese transitar de hechos en el país, en especial, en los cambios sufridos en distintos países durante la década de 1980 que indudablemente influyeron en la vida política nacional, las bases sólidas que permitieron la apertura democrática como un campo fértil, en el cual entre otras actividades, se instaló y desarrolló pujante la actividad del emprendedor social. A partir de esos años, se multiplicaron los emprendedores sociales, las asociaciones o distintas formas en que se pueden realizar los programas de ese sector, por las diferentes partes del mundo y Guatemala no fue la excepción.

La importancia de la democracia para el emprendedor social, radica en las libertades del ciudadano para ejercitar sus derechos y obligaciones fundamentales; porque es en el sector ciudadano donde toda actividad de emprendimiento social fecunda, se fortalece y crece. Por esa razón, en los países donde existieron y donde todavía existen poderes totalitarios, se oponen a las actividades del emprendedor social; por una parte, para que sus ciudadanos no progresen individualmente, ya que en la ignorancia y en la pobreza se asienta el poder del tirano, y por otra parte, por considerar al emprendedor social con sus éxitos insospechados como un potencial rival, que podría sustituir al político en sus tareas propias de la cosa pública, es decir: llegar a gobernar; además, esa actividad resalta la debilidad del poder del tirano.

En los términos anteriores, vale la pena considerar que en el país existe un proceso para el establecimiento de una democracia real, que en principio contiene los requerimientos mínimos para ser considerado democrático, así tenemos:

- ❖ Los gobernantes son elegidos a través de elecciones periódicas.

---

<sup>6</sup> *El Congreso de los Estados Unidos*. Pág. 10.

- ❖ Los gobernantes ejercen sus funciones constitucionales sin oposición arbitraria de los perdedores.
- ❖ Todos los ciudadanos mayores de edad tienen derecho al voto.
- ❖ Todos los ciudadanos tienen derecho de ser electos.
- ❖ Existe relativa libertad de expresión sobre temas políticos sin ser perseguido.
- ❖ Los ciudadanos tienen derecho a asociarse a partidos políticos, iniciar la formación de un partido o comité cívico.
- ❖ Existe cierto grado de independencia de poderes.
- ❖ Existe cierto grado de independencia exterior.
- ❖ Está constituido una autoridad superior que controla el proceso de elección.

Con los principios anteriores, se estima que en el país existen bases sólidas para considerarlo relativamente democrático. No obstante, que en cada uno de los principios enumerados falta mucho por mejorar: que las elecciones sean realmente justas, que el acceso a los centros de elección sean más accesibles a la ciudadanía, que la participación ciudadana para optar a cargos de elección sea más abierta.

Con lo expuesto queda entendido, que existen esfuerzos por alcanzar una democracia real; en consecuencia, el emprendedor social encuentra un medio apropiado para organizarse y poner en marcha proyectos de emprendimiento social, sin riesgo de ser perseguido y considerado enemigo político o provocador de los sectores de población. Es más, actualmente ya existe cierta conciencia en la población para ayudar y contribuir en los programas sociales que persiguen la solución de los grandes problemas de las comunidades.

Según los lineamientos expuestos, la democracia consiste en la plena participación de las mayorías en las decisiones de vital importancia, en el respeto mutuo de gobernantes y gobernados; en consecuencia, en el país existen esfuerzos para lograr esa participación con respeto, de tal manera que es un medio idóneo para el emprendedor social por contar con apoyo tanto del Estado como de la población.

En conclusión, sin profundizar el tema de la democracia, queda claro que Guatemala califica como Estado democrático, tiene los requisitos mínimos para que el emprendedor social pueda actuar libre y desarrollar sus proyectos.

## 5. Libertad de acción

*El hombre es racional por naturaleza.  
Cuando se comporta según la razón  
procede por su propio movimiento,  
como quien es; y esto es propio de  
la libertad.....  
...he ahí el grado supremo de la dignidad  
de los hombres: que por sí mismos,  
y no por otros, se dirijan hacia  
el bien.*  
SANTO TOMÁS DE AQUINO

Una vez comprendido que en toda sociedad organizada requiere de un sistema de legalidad constitucional y del establecimiento de una democracia real, también es necesario analizar que la determinación de la persona para vivir en sociedad, le ha impuesto la necesidad de cumplir con derechos y obligaciones que lo han llevado a reducir el ámbito de su libertad, hasta situarlo en distintas posiciones en el entramado social, de acuerdo con la forma de ejercitar esos derechos y obligaciones y satisfacer sus necesidades perentorias.

El emprendedor social nace, se proyecta y desenvuelve en sociedad, por ser un individuo investido en su propia manera de vivir en plena libertad, que le sirve de base para su función de mejorar la vida de las personas limitadas en la satisfacción de una o varias necesidades básicas, que no les permite una existencia digna. En ese orden, para que el emprendedor social pueda alcanzar sus metas, obviamente, necesita que esa libertad que lo caracteriza se respete y garantice por el Estado.

Esa necesidad de libertad, precisa entender lo que es la libertad individual. En un sentido amplio, se considera a la libertad como la expresión plena que posee la persona para realizar cualquier actividad individual sin referirla a ninguna manifestación determinada; es decir, que puede hacer o no hacer todo lo que quiera. Sin embargo, de acuerdo con el desarrollo y progreso de los pueblos, se ha considerado como la facultad de realizar la

actividad personal dentro de los límites que por la convivencia social, impone el respeto al derecho ajeno.

De aquí, a medida que la sociedad adquiere un grado de perfección más elevado, los límites se hacen más precisos porque las relaciones de convivencia son más intensas. Pero, no por eso puede decirse que la libertad del hombre civilizado es menor que la del salvaje, porque la libertad es una facultad positiva y consiste en la posibilidad de hacer algo, y, naturalmente, esas posibilidades de acción son mucho mayores para el ciudadano de los países desarrollados aun cuando se encuentra sujeto a múltiples reglamentos de naturaleza distinta.

Tanto desde el principio como en el transcurso del desarrollo de la sociedad, ha requerido de ese marco de libertad, el hombre y la mujer para lograr una existencia digna, se han visto en la necesidad de satisfacer sus necesidades básicas, tales como: alimentación, vivienda, vestuario, educación, salud, transporte, diversión, etc.; es decir, que generalmente el individuo ha sido consciente de que es parte de un conglomerado social; pero esa tarea de satisfacer sus necesidades básicas le ha requerido múltiples esfuerzos. En ese quehacer, algunos sectores por razones diferentes se han quedado al margen y viven en niveles de pobreza. Eso a causado la conciencia del emprendimiento social para contribuir en la satisfacción de las necesidades básicas de la población.

El hombre en sociedad para satisfacer sus necesidades fundamentales, su capacidad es ilimitada, por eso realiza innumerables funciones. Ahora bien, es el caso de considerar si en Guatemala el emprendedor social goza de plena libertad individual para sus actividades, o, tiene limitaciones. Al respecto, la Constitución establece: “Toda persona tiene derecho a hacer lo que la ley no prohíbe; no está obligada a acatar órdenes que no estén basadas en ley y emitidas conforme a ella.”<sup>7</sup> Según esa norma, resulta que la libertad individual es amplia y encuentra límites solamente en las propias leyes; es decir, que la libertad es el pleno ejercicio de los derechos individuales.

El emprendedor social en el país goza de libertad de acción amplia y sus actos solo deben ajustarse a las leyes vigentes, las que permiten cualquier actividad humana y justa; sin embargo, esto implica que el emprendedor social debe conocer la diversidad de leyes vigentes para no transgredirlas y que sus proyectos sean lícitos, lo que es una tarea compleja y onerosa. Es

---

<sup>7</sup> *Constitución Política de la República de Guatemala*. Artículo 5º.

obvio, que la iniciativa de un proyecto o programa del emprendedor social, no comienza por considerar si aquello que es bueno para la comunidad y en consecuencia para la humanidad, es legal o contraviene alguna norma, esto solamente surge en el proceso de desarrollo de los proyectos para concluir que debe ajustarse a la legalidad.

Conforme el emprendedor social amplía sus funciones tanto a nivel nacional como internacional, encuentra innumerables obstáculos que necesita superar, entre esos, están los obstáculos legales que requieren amplia participación política, como las asociaciones de profesionales que se sienten invadidos y desplazados en su quehacer; otras veces, son entidades privadas y públicas quienes tienen interés de suprimir los programas de emprendimiento social, para no ser afectados en sus intereses empresariales, y el Estado es el obstáculo mayor cuando considera que se afectan sus intereses políticos.

En este último caso, está el ejemplo del gobierno de Bolivia, bajo el argumento que las ONG contribuían a la ingobernabilidad del país, al tiempo que se beneficiaban de ventajas fiscales y de otros privilegios, lo que motivó al Estado la puesta en vigencia de la Ley de Control de ONG, que le permite al gobierno decidir de forma unilateral las zonas, los grupos de población y los proyectos que deben ser autorizados; es decir, que las organizaciones que trabajaban en ese país para mejorar a la sociedad, fueron coartadas de su libertad.<sup>8</sup>

Esa intervención del Estado como poder político resulta insoportable, reduce al mínimo las libertades individuales, entonces la población tiende a refugiarse en otra fortaleza que represente oposición al Estado, en esa búsqueda muchas veces encuentra solución y termina entregando su libertad.

Por el entorno actual, el emprendedor social al amparo de la Constitución tiene libertad de acción, limitada únicamente por las leyes vigentes; puede realizar sus actividades en beneficio de la sociedad.

---

<sup>8</sup> *La Libertad en el Siglo XX*. Pág. 21.

## 6. Derecho de asociación

*La necesidad que tenemos los unos  
de los otros es, en realidad,  
el lazo común de la sociedad.*

ARISTÓTELES

En distintas partes del mundo se destacan personalidades que se dedican a la solidaridad social, por su gran espíritu de iniciativa y un poder ilimitado de convocatoria, que motivan la participación de muchas personas en los programas de emprendimiento social que comprenden extensos territorios y la atención de un gran número de personas necesitadas.

Bajo ese presupuesto de participación colectiva surge la necesidad de asociación, que es garantizada en el régimen constitucional al reconocer el derecho de libre asociación.<sup>9</sup> Toda persona puede asociarse en la forma que considere conveniente y no existen limitaciones, con excepción de las actividades ilícitas. En ese sentido, cualquiera de las formas de organización que elija el emprendedor social, debe ser para fines lícitos y éticos.

Para el emprendedor social, la asociación es una necesidad para la realización de sus proyectos, básicamente por exigencias legales para obtener autorización, apoyo comunitario y financiamiento de los proyectos, ya que por lo general las autoridades públicas y los financistas requieren de organizaciones con personalidad jurídica.

El derecho de asociación es la facultad de constituir entidades de carácter temporal o permanente para la consecución de fines lícitos, mediante la constitución de una persona jurídica independiente y distinta de cada uno de los asociados. En este lineamiento, el emprendedor social como generador de ideas por lo general adopta una de las modalidades de organización con personalidad jurídica que le permita mantener el control de las actividades a fin de que se cumpla su proyecto a cabalidad.

Es importante conocer aspectos sobre la modalidad de personas jurídicas para los fines de emprendimiento social y las dimensiones que prevalecen para determinar el derecho de asociación, tales como:

- a. Libertad de creación de asociaciones y de adscripción a las ya creadas.
- b. Libertad de no asociarse y de dejar de pertenecer a las mismas.

---

<sup>9</sup> Constitución Política de la República de Guatemala. Artículo 34.

- c. Libertad de organización y funcionamiento interno de las propias asociaciones, sin estar sometidas a injerencias externas.
- d. Conjunto de derechos y facultades que deben poseer los propios socios frente a las asociaciones a que pertenecen.

En el país se dan estas dimensiones, lo cual es garantía para el ejercicio del derecho de asociación, aun cuando no existe una ley específica que lo regule, pero dentro del conjunto de leyes ordinarias se establecen distintas modalidades y requisitos para asociarse. En esa gama de normas se encuentran las comunidades de bienes y propietarios, las sociedades civiles, mercantiles, industriales, laborales, cooperativas, mutualidades, fundaciones, patronatos, comités, uniones temporales de empresas y agrupaciones de interés económico, partidos políticos, sindicatos, organizaciones empresariales, iglesias, comunidades religiosas, asociaciones y federaciones deportivas, asociaciones de consumidores, ONG, y, asociaciones sin finalidades lucrativas.

Todas las formas de asociación mencionadas son reconocidas como personas jurídicas; y de acuerdo a la ley civil: “La persona jurídica forma una entidad civil distinta de sus miembros individualmente considerados; puede ejercitar todos los derechos y contraer las obligaciones que sean necesarias para realizar sus fines y será representada por la persona u órgano que designe la ley, las reglas de su institución, sus estatutos o reglamentos, o la escritura social.”<sup>10</sup> Se puede inferir que para crear una organización legal, los interesados tienen libertad de establecer los derechos y obligaciones de los asociados, los requisitos para ingresar, la forma de representación de la nueva entidad, y el control de la asociación.

Dentro de las modalidades de asociación las de más aceptación para actividades de emprendimiento social, han sido las asociaciones sin finalidades lucrativas, desde luego es limitativo y excluyente. Obedece a la flexibilidad en su organización, mínimos requisitos para la constitución y funcionamiento, facilidad de inscripción en el Registro Civil, y por las exenciones impositivas que contienen varias leyes tributarias.

A pesar de la libertad para el ejercicio del derecho de asociación, el Estado interviene directamente mediante la autorización a través de acuerdo gubernativo del Ministerio de Gobernación.

---

<sup>10</sup> Código Civil. Artículo 16.

Los requisitos para obtener la autorización gubernamental, son:

1. Constituirse en escritura pública.
2. El patrimonio debe ser congruente con los fines de la entidad que se propone constituir (debe acreditarse el depósito en una de las instituciones bancarias del país, actualmente se exige un capital mínimo de Q50,000.00).
3. Los objetivos deben ser claros y concretos (de proyección social).
4. Fundadores: Las personas que participan en la constitución.
5. Benefactores: Las personas que en el futuro contribuyen aportando capital dinerario o capacidad técnica y científica para el servicio de la entidad que se crea.
6. Beneficiarios: Todas las personas o grupos con personalidad jurídica o sin ella, que de acuerdo con la escritura y los reglamentos califiquen para ser beneficiados con los programas y proyectos de desarrollo o beneficio social.
7. Órganos de dirección y administración:
  - a) Junta General o Consejo Directivo, y
  - b) gerente.
8. Fiscalización: la forma que será fiscalizada o controlada.
9. Ejercicio contable.
10. Trámite para su autorización:
  - a. Solicitud dirigida al Ministro de Gobernación.
  - b. Testimonio de la escritura pública de constitución.
  - c. El Ministerio de Gobernación emite acuerdo ministerial reconociendo la personalidad jurídica.
  - d. Publicación en el *Diario de Centro América* del acuerdo ministerial.
  - e. Inscripción en el Registro Civil.

El emprendedor social debe cumplir los requisitos señalados para obtener del Estado el reconocimiento, autorización y establecimiento de sus proyectos, lo cual es congruente con los países democráticos donde cada vez se someten más a reglamentaciones, con la finalidad de tener certeza y seguridad jurídica de las actividades desarrolladas por los ciudadanos.

Cabe considerar que el emprendedor social es una persona individual, que por lo general se ve obligado a constituir una asociación con personalidad jurídica, sin embargo, el emprendimiento social es una actividad totalmente humana y en ningún caso pertenece a las personas jurídicas.

## 7. Obligaciones del Estado y el emprendimiento social

*La función del Estado es imponer  
el mínimo de restricciones y  
proteger el máximo de libertades  
de los hombres.*

KANT

El hombre y la mujer por naturaleza son seres sociales y necesitan a los demás para sobrevivir, por esa razón recurren a sus congéneres para que pacífica y libremente, les ayuden a lograr unos fines que de otra manera no podrían conseguir solos. De ahí surge la cooperación social, que consiste en el mecanismo de acción constante, voluntaria, deliberada, pacífica y de consecuencias fructíferas de beneficio para todos. Es decir, que el ser humano desde el inicio de su existencia requirió del apoyo mutuo para lograr la satisfacción de sus necesidades esenciales.

Con el correr del tiempo la sociedad fue ampliándose y desarrolló un complejo de relaciones; de tal manera, que aquella interrelación espontánea dejó de ser simple. Esto, sirvió en parte para justificar la existencia y razón de ser del Estado, para estar al servicio de sus gobernados, y no, como políticamente otros afirman que son los gobernados los que están al servicio del Estado.

En ese orden de ideas, es determinante considerar: ¿a quién corresponde solucionar los grandes problemas sociales? El tema es complejo, por las gravedad y diversidad de problemas sociales tales como: la distancia cada día más grande entre los niveles de riqueza y pobreza, es decir, el segmento de población ubicado en la extrema pobreza cada día es mayor,

lo que requiere máximos esfuerzos para su solución; el hambre que cada día aporta a la sociedad un gran número de personas desnutridas; la salud y las medidas sanitarias deficientes; altos índices de desempleo; falta de vivienda, desigualdad de oportunidades; analfabetismo, delincuencia, alcoholismo y otros males, etc.

Los problemas mencionados deterioran y enferman cada día más a las comunidades. Indudablemente el emprendimiento social encuentra campo fértil en esa problemática, siendo el emprendedor social un estrecho colaborador en la solución porque es el Estado quien debe actuar directa y responsablemente.

Las disposiciones constitucionales establecen como obligaciones fundamentales del Estado:

- ❖ Promover el desarrollo económico de la nación, estimulando la iniciativa en actividades agrícolas, pecuarias, industriales, turísticas y de otra naturaleza.
- ❖ Promover en forma sistemática la descentralización económica administrativa, para lograr un adecuado desarrollo regional del país.
- ❖ Adoptar las medidas que sean necesarias para la conservación, desarrollo y aprovechamiento de los recursos naturales en forma eficiente.
- ❖ Velar por la elevación del nivel de vida de todos los habitantes del país, procurando el bienestar de la familia.
- ❖ Fomentar y proteger la creación y funcionamientos de cooperativas proporcionándoles la ayuda técnica y financiera necesaria.
- ❖ Otorgar incentivos, de conformidad con la ley, a las empresas industriales que se establezcan en el interior de la República y contribuyan a la descentralización.
- ❖ Fomentar con prioridad la construcción de viviendas populares, mediante sistemas de financiamiento adecuados a efecto que el mayor número de familias guatemaltecas las disfruten en propiedad.
- ❖ Impedir el funcionamiento de prácticas excesivas que conduzcan a la concentración de bienes y medios de producción en detrimento de la colectividad.

- ❖ La defensa de consumidores y usuarios en cuanto a la preservación de la calidad de los productos de consumo interno y de exportación para garantizarles su salud, seguridad y legítimos intereses económicos.
- ❖ Impulsar activamente programas de desarrollo rural que tiendan a incrementar y diversificar la producción nacional con base en el principio de la propiedad privada y de la protección al patrimonio familiar.
- ❖ Debe darse al campesino y al artesano ayuda técnica y económica.
- ❖ Proteger la formación del capital, el ahorro y la inversión.
- ❖ Promover el desarrollo ordenado y eficiente del comercio interior y exterior del país, fomentando mercados para los productos nacionales.
- ❖ Mantener dentro de la política económica, una relación congruente entre el gasto público y la producción nacional.
- ❖ Crear las condiciones adecuadas para promover la inversión de capitales nacionales y extranjeros.<sup>11</sup>

El conjunto de obligaciones que corresponden al Estado para impulsar el desarrollo económico y social del país, son muchos y tan complejos, que requieren de una excelente planificación, organización y ejecución de programas de gobierno, que incremente la riqueza y logre el pleno empleo de la población, de esa forma combatir los problemas sociales existentes en el país. Es decir, que desde la perspectiva legal, corresponde al Estado realizar todas las actividades necesarias para satisfacer las necesidades fundamentales de la población.

Ahora bien, si en la normativa constitucional están plasmados ese conjunto de obligaciones del Estado, ¿cuál es la razón para que en el país existan grandes problemas sociales sin solución? Desde luego, la respuesta requiere de un estudio amplio y que no es posible abordar en el presente ensayo. Sin embargo, sirve para determinar que de conformidad con las normas constitucionales, es al Estado a quien corresponde las tareas no sólo de prevención sino de solución al conjunto de problemas sociales.

El Estado no ha tenido la capacidad suficiente para la solución de los problemas, siendo la principal causa para que esa problemática social constituya el campo fértil para la actividad del emprendimiento social en el país.

---

<sup>11</sup> Constitución Política de Guatemala. Artículo 119.

Pero no corresponde al emprendedor social la obligación de solucionar esa problemática, sino que esa actividad proviene del conjunto de valores de su personalidad, que lo transforma en un ser social por excelencia y que por su propia naturaleza se reviste de espíritu de solidaridad en pro de sus semejantes mediante la búsqueda de soluciones para las distintas comunidades.

De acuerdo con el conjunto de obligaciones constitucionales del Estado, el mismo se rige por un auténtico estado de legalidad y no por un Estado de derecho, por los motivos siguientes:

- a) El país no ha logrado un desarrollo económico eficiente que permita el pleno empleo y la satisfacción de las necesidades básicas de todos sus habitantes; por el contrario, el distanciamiento entre los niveles de riqueza y de pobreza es más grande cada día, sin esperanza de programas que permitan la solución. También, el nivel de pobreza de las áreas rurales es mayor que el de la población urbana. Es decir, que el nivel de vida de la mayoría de los habitantes continúa en decadencia y en franco detrimento para sus familias.
- b) El déficit de la vivienda popular continúa en aumento, pues la mayoría de familias carece de una casa que les permita vivir con dignidad como a toda persona humana le corresponde; especialmente, por la ausencia de financiamiento para la familia de pocos recursos.
- c) La salud, educación y la cultura, por ahora son servicios de difícil acceso para la mayoría de la población, tanto, porque las escuelas y hospitales son pocos, así como por los altos precios y costos que tienen, que imposibilitan recibir esos servicios.

Estas son algunas de las causas que justifican la afirmación de un estado de legalidad imperante, ya que el mandato constitucional obliga al Estado a velar por un régimen económico y social que garantice el bien común, la prestación de servicios básicos gratuitos en el caso de la salud y la educación; sin embargo, se evidencia que existe un gran abismo entre el espíritu de la ley y la vivencia de la realidad del país.

Frente a la deficitaria actividad social del Estado y de su negligencia para cumplir con sus deberes en relación a la protección de los derechos fundamentales de la mayoría de las personas, tales como, la libertad, educación, salud, cultura, trabajo, comercio, industria, propiedad privada, vivienda, etc.; surge la necesidad del emprendimiento social.

Entonces, ¿hace falta el emprendedor social en Guatemala?

La respuesta es obvia. Ante los grandes problemas sociales existentes, el incentivo para el emprendedor social también es grande; pero al mismo tiempo constituyen grandes desafíos. Desde luego, se reconoce que ha habido y existen emprendedores sociales en el país. Esto, justifica la presente investigación porque permite conocer la realidad y la necesidad del establecimiento de programas sociales individuales o comunitarios que contribuyen a la solución de los distintos problemas sociales.

Vale afirmar, que en el país existe un marco jurídico apropiado y una realidad social que hacen viable el establecimiento de proyectos del emprendedor social, siendo una tarea incentivar para que se fomente la solidaridad, la formación y el ingreso al país de emprendedores sociales. Pues, ante un Estado deficitario, se hace imprescindible el espíritu de la solidaridad social para resolver buena parte de los problemas existentes.

Se concluye, que constitucionalmente el Estado tiene la obligación de atender y resolver los problemas sociales, pero al ser deficitario, se requiere de proyectos de emprendimiento social.

## 8. Declaración de interés nacional

*La razón por la cual elevamos a la dignidad de principio una entidad cualquiera, es que hemos descubierto en ella un valor superior.*

*Porque nos parece que vale más que las otras cosas la preferimos y hacemos que éstas le queden subordinada.*

JOSÉ ORTEGA Y GASSET

En distintas disposiciones de la Constitución se consigna el enunciado: “se declara de interés nacional” y comprende áreas de salud, educación, cultura, de familia, agropecuarias, etc. Los problemas sociales que actualmente existen en el país interesa a toda la población que sean resueltos, es decir, son de interés común, por esa razón es necesario analizar lo que se debe entender por declaración de interés nacional, con la intención de abarcar el sentido literal de esas normas constitucionales y su relación con la atención y solución de los problemas sociales.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Constitución Política de la República de Guatemala. Artículos 53, 54, 56, 72, 75, 79 y 96.

Se entiende por “interés nacional”, la necesidad de carácter colectivo que nace de los miembros de una comunidad que generalmente es norma de carácter moral, con el fin de contribuir en la mejora de algunos o para todos los miembros de la población; es decir, que se trata de la voluntad que nace en los individuos como resultado del orden espontáneo que los caracteriza. Pero, cuando esa necesidad colectiva se traslada a una norma, como es el caso de nuestro país, donde se incorporó en la legislación suprema; entonces, se debe considerar si el concepto original sigue siendo válido, o por el contrario se traslada al Estado. En este caso, es el Estado quien califica las circunstancias, el monto y el lugar que motivan la declaratoria de interés nacional.

La declaratoria oficial debe entenderse como aquella responsabilidad que asume el Estado cuando existe un problema social de trascendencia nacional, que los esfuerzos individuales o en forma asociada no son suficientes, por lo que requiere de programas de gran envergadura y sobre todo, cuantiosos recursos para planificar, organizar e implementar proyectos que casi siempre son de largo plazo, con excepción de aquellas calamidades que requieren atención y solución inmediatas.

La actividad del Estado en esos casos no es suficiente para la solución de dichos problemas, necesitando la participación de todos los habitantes, en ese sentido, el emprendedor social con sus virtudes puede implementar programas en apoyo a las atribuciones del Estado; es decir, que si bien es cierto que el Estado tiene la obligación de cumplir sus tareas para resolver la problemática social, esto no impide la participación del emprendedor social.

La obligación de declarar de interés nacional tiene la finalidad de atender con eficiencia los problemas y erradicarlos de las comunidades afectadas. Las áreas que deben ser declaradas de interés nacional comprende:

- ❖ Minusválidos.
- ❖ Adopción.
- ❖ Alcoholismo.
- ❖ Drogadicción.
- ❖ Desintegración familiar.
- ❖ Conservación y protección del patrimonio cultural de la nación.

- ❖ Alfabetización.
- ❖ Enseñanza agropecuaria.

La obligación de atender y resolver los problemas mediante la declaratoria de interés nacional, facilita al Estado tener a su alcance todos los medios necesarios, incluyendo lo económico, la participación de las entidades estatales, el ejército, facilidad de contratación directa sin los procedimientos de la Ley de Contrataciones del Estado

Ante ese Estado deficitario los problemas sociales siguen vigentes, no obstante existir la herramienta de declaratoria de interés nacional, por esa razón en la actualidad pueden convivir el Estado con sus actividades y los emprendedores sociales con proyectos en distintas comunidades del país.

## 9. Los derechos adquiridos por profesionales

*Privilegio es de la ciencia reducir  
a principio generales  
su enseñanza.*

BALTASAR GRACIÁN

En todas partes del mundo el emprendedor social encuentra dificultades de distintas clases para el establecimiento de sus proyectos. En este ensayo solamente se tratan ciertas disposiciones constitucionales que se pueden calificar como obstáculos legales.

En ese orden, sólo los grados y títulos otorgados por las universidades legalmente autorizadas y organizadas para funcionar en el país, son reconocidos para el ejercicio profesional; que los colegios profesionales están organizados para defender y proteger dicho ejercicio profesional; además, no podrán dictarse disposiciones legales que otorguen privilegios en perjuicio de quienes ejercen una profesión con título y, no es permitido que persona alguna se atribuya el ejercicio de las funciones que corresponden a profesionales sin tener el título respectivo.<sup>13</sup> Al respecto cabe considerar que el conjunto de actividades desarrolladas por el emprendedor social, muchas veces comprenden áreas que corresponden al ejercicio de profe-

<sup>13</sup> Constitución Política de la República de Guatemala. Artículos 87 y 90. Ley de Colegiación Profesional Obligatoria. Artículo 3 inciso d). Código Penal. Artículo 260.

siones a que se refieren las disposiciones constitucionales, por lo que resulta importante establecer si realmente existe colisión entre las funciones del profesional con las del emprendedor social.

Dentro de ese planteamiento, es pertinente señalar los obstáculos legales:

- ❖ Cuando son áreas propias de profesionales, el emprendedor social debe tener título universitario.
- ❖ El emprendedor social debe ser miembro activo de un colegio profesional.
- ❖ Los profesionales no pueden ser perjudicados de sus privilegios.
- ❖ No se pueden emitir leyes a favor del emprendedor social que perjudique a los profesionales.
- ❖ El emprendedor social no puede realizar actividades propias de los profesionales sin incurrir en un hecho ilícito sancionado.

Resulta una tarea difícil distinguir y separar las áreas que corresponden con exclusividad a los profesionales con los del emprendedor social sin afectar los intereses del profesional universitario, tales como los problemas sociales de la salud, la educación, agrícolas y generación de empleo. Efectivamente los profesionales dedican tiempo y recursos para obtener ingresos y satisfacer sus necesidades, lo que implica una actividad lucrativa, mientras que el emprendedor social no lo es, de esa cuenta el tema medular es: pobreza versus honorarios.

La realidad de los sectores que viven en pobreza por lo general no buscan ayuda profesional, porque no tienen capacidad económica para honorarios y gastos complementarios, carecen de formación educativa para requerir los servicios. Esa realidad resuelve el conflicto entre la norma y la vivencia de las comunidades, pues siendo población sin capacidad económica y educativa, no es atractivo para el sector profesional y el emprendedor social puede realizar sus proyectos.

Algunas veces ocurren conflictos entre el profesional y el emprendedor social, ejemplo: cuando sectores de la población tienen cierta capacidad de pago, sin embargo por existir un servicio gratuito o de bajo costo acuden a beneficiarse. Pero es el caso, que esa situación no es suficiente motivo

para no atender con seriedad y profundidad los problemas de las comunidades a través de programas de emprendimiento social.

El emprendedor social tiene esos obstáculos legales, que si bien es cierto, algunas veces son tareas difíciles de vencer por ser necesaria la voluntad política y que los sectores interesados comprendan que existe un interés social; también es cierto, que los problemas sociales de las comunidades y la acción solidaria de los ciudadanos son elementos muy fuertes para poder vencer los referidos obstáculos legales.

Los problemas sociales de la nación pueden ser considerados a nivel nacional y otras veces de menor importancia; en estos últimos muchas veces el Estado no acude ni pueden ser atendidos por profesionales por cuestión de honorarios. En este aspecto, el emprendedor social aun cuando existan obstáculos legales, participa tanto en problemas de trascendencia nacional como en pequeños problemas sociales.

La solución de ciertos problemas sociales más allá de la ley, en la teoría del derecho es un principio reconocido, cuando dice que la ley es consecuencia de hechos reales, de esa cuenta los legisladores al regular el ejercicio de las profesiones deben contemplar las excepciones con procedimientos simples y fáciles de cumplir, como los casos de sectores pobres que no pueden pagar honorarios.

En Guatemala, cuando existe limitación legal para un programa de emprendimiento social, el Estado puede declarar de interés nacional la atención de problemas sociales, lo que hace viable la actividad del emprendedor social, desde luego, no es una tarea fácil, requiere de voluntad, persistencia y esfuerzo.

La necesidad de toda sociedad de vivir en armonía en un régimen legal que se respete tanto por gobernados como por gobernantes, a vivir con dignidad y con la garantía de satisfacer sus necesidades fundamentales, sin perjuicio de los sectores más necesitados y que permitan las actividades del emprendedor social. Es el aporte más valioso del derecho a la sociedad.

## 10. Una forma de concluir

*Si todos hiciéramos las cosas que  
somos capaces de hacer,  
quedaríamos literalmente asombrados.*

THOMAS EDISON

Los emprendedores sociales son personajes que pueden estar en todas partes y en Guatemala también están asentados, aun cuando se desconoce cuando iniciaron sus actividades y debido a sus características especiales no buscan la popularidad, pero en distintos rincones de la patria trabajan afanosamente.

En el país desde 1985 al entrar en vigencia la Constitución, se inició un período de democracia real que se desarrolla paulatinamente, concediendo mayor participación a las mayorías en los asuntos de interés nacional, amplia libertad de acción y de asociación, garantías al debido proceso y del derecho de propiedad.

Existiendo las garantías legales y los grandes problemas sociales en el país, se dan los presupuestos apropiados para el establecimiento de programas de emprendimiento social.

## 11. Recomendaciones

El emprendedor social en el país tiene derechos y garantías constitucionales, por lo que es conveniente que adopte una de las organizaciones jurídicas para desarrollar sus proyectos, por ejemplo, una fundación, asociación civil no lucrativa, ong, etc., cumpliendo las formalidades para la autorización gubernamental.

Las formas de organización legal se consideran recomendables para el emprendedor social, para ser reconocidos por el Estado y obtener apoyo institucional, en especial de las colaboraciones de empresas mercantiles.

## 12. Anexo: Lista de instituciones que trabajan en Guatemala, en salud y educación

No.	Lugar y nombre de la institución	Salud	Educ.
	<b>Amatitlán-Guatemala</b>		
1	Asociación Pro-Desarrollo y Mejoramiento Integral de la Aldea Tacatón	x	x
	<b>Antigua Guatemala-Sacatepéquez</b>		
2	Asociación Cabecitas de Algodón	x	
3	Asociación Casa Geriátrica María	x	
4	Asoc. Congregación Hnas Franciscanas Santos Mártires San Cosme y San Damián	x	
5	Asociación Oxi Juyú	x	x
6	Asociación Oxlajuuj Keej Maya' Ajt'iib' -okmā-	x	x
7	Asociación Transiciones de Personas Discapacitadas	x	
8	Centro de Capacitación para la Mujer Artesana Las Gravileas		x
9	Fundación Proyecto Lingüístico Francisco Marroquín -pl f m-		x
10	Hospital Centro Infantil de Estomatología	x	x
11	Programa Mundial de Alimentos	x	
12	Proyecto cultural El Sitio		x
13	remar Rehabilitación y Reinserción de Marginados	x	
	<b>Champerico-Retalhuleu</b>		
14	Asociación de Padres de Familia Proyecto Futuro de los Niños 2563 af uni		x
	<b>Chimaltenango-Guatemala</b>		
15	Centro Maya Saqb'e		x
16	Consejo de Pueblos Mayas de Guatemala		x
17	Fundación Escuela Hogar Nuestros Pequeños Hermanos	x	x
18	Programa de Atención Integral a Niños y Niñas de 0 a 6 años	x	
19	Programa de Ayuda a los Vecinos del Altiplano	x	x
	<b>Chinautla-Guatemala</b>		
20	Proyecto de Salud Sangre de Cristo	x	
	<b>Coatepeque-Quetzaltenango</b>		
21	Asociación Padres de Familia Mundo Infantil	x	
22	Club Rotario Coatepeque Colomba		x
	<b>Cobán-Alta Verapaz</b>		
23	Asoc. Integral de Consejos Comun. 2° Nv. Región 3 Sta Lucía La-chuá Cobán	x	x

24	Asociación Biósfera y Desarrollo Agrícola Sostenible Proyecto ecológico	x	x
25	Asociación de Amigos del Desarrollo y La Paz		x
26	Asociación de Caficultores Asociados del Norte	x	x
27	Asociación para la Asistencia Educativa Tributaria y para el Desarrollo Integral		x
28	Caficultores Asociados del Norte, caf esano		x
29	Centro de Promoción Juvenil y Desarrollo Rural Faustino Villanueva	x	x
	<b>Cuchumatanes-Huehuetenango</b>		
30	Institución Mam de Desarrollo Integral	x	x
	<b>El Progreso-Jutiapa</b>		
31	Obras Sociales Hospital Infantil Padre Pedro Martínez Cano	x	
	<b>El Tejar-Chimaltenango</b>		
32	Fundación para Desarrollo Integral de El Tejar fundit		x
	<b>Flores-Petén</b>		
33	Fundación ProPetén	x	x
	<b>Fraijanes-Guatemala</b>		
34	Fundación Educativa “Dr. Carlos Martínez Durán”		x
	<b>Guatemala-Guatemala</b>		
35	Asociación Aloysius	x	x
36	Asociación Becaria Guatemalteca		x
37	Asociación Benéfica Cabañeca	x	x
38	Asociación Católica Amor y Acción -acaya-	x	
39	Asociación Centro de Apoyo para las trabajadoras de casas particulares		x
40	Asociación Congregación de las Hermanas Misioneras del Sagrado Corazón	x	x
41	Asociación Coordinadora Comunitaria de servicio para la salud	x	x
42	Asociación Cristiana Sendas Nuevas	x	x
43	Asociación Cultural Misioneras Somascas Hijas de San Jerónimo Emiliani	x	x
44	Asociación de Amigos del País	x	
45	Asoc. Amigos del Arte Escolar, arrares		x
46	Asociación de Comadronas Mayas Materno Infantil acomasri	x	
47	Asociación de Derecho Pontificio	x	
48	Asociación de Madres Cristianas		x
49	Asociación de Padres de Familia del Proyecto La Unión		x
50	Asociación de Salud Integral	x	

51	Asociación de Señoras de la Caridad de San Vicente de Paúl	x	
52	Asociación de Técnicos Instrumentistas de Guatemala		x
53	Asociación del Cinco		x
54	Asociación del Niño por el Niño -anini-	x	x
55	Asociación Esperanza Juvenil	x	x
56	Asociación Grupo Ceiba		x
57	Asociación Grupo Ermita Alzheimer de Guatemala	x	x
58	Asociación Guatemalteca de Centro de Desarrollo Humano	x	x
59	Asociación Guatemalteca de Educación Sexual. ages	x	
60	Asociación Guatemalteca de Espina Bífida	x	
61	Asociación Guatemalteca de Olimpiadas Especiales	x	
62	Asociación Guatemalteca para la Familia	x	x
63	Asociación Infancia con Futuro		x
64	Asociación Libre Infancia	x	x
65	Asociación Médica Roca de Ayuda	x	x
66	Asociación Médico Oftalmológica de Guatemala	x	
67	Asociación Movimiento de jóvenes de la calle	x	x
68	Asociación Movimiento Fe y Alegría		x
69	Asociación Mujer Vamos Adelante	x	x
70	Asociación para el Desarrollo Guatemalteco Maya adegmaya		x
71	Asociación para la educación y Asistencia Social del Instituto		x
72	Asociación Proyecto de Bendición de Dios Juan Tres Punto Dieciseis	x	
73	Asociación Share de Guatemala	x	x
74	Ayudas Internacionales	x	x
75	Care de Guatemala	x	x
76	Casa Hogar Batallón Cristiano Contra la Drogadicción y Delincuencia	x	x
77	Casa Materna "Amor a la Madre"	x	
78	Centro de la Conducta Humana	x	x
79	Centro Educativo Rotario Benito Juárez	x	x
80	Children of the Americas, Inc.	x	
81	Clínica de Quemaduras Infantiles / Patronato Hospital Roosevelt	x	
82	Clínica Médica Misionera Bethania zona 7	x	
83	Club de Leones	x	
84	Club de Leones Guatemala, C. A.	x	
85	Club Rotario Guatemala de la Asunción	x	
86	Club Rotario Guatemala Las Américas Feria Educativa Conocer		x

87	Consejo de Lectura de Guatemala		x
88	Enlaces Estudiantiles, PoliClínicas Familiares La Salud, S.A.	x	
89	Escuela de Amor ima	x	x
90	Fundación Asistencia Técnica para el Desarrollo	x	x
91	Fundación Centro Estudios para el Desarrollo		x
92	Fund.de Asesoría Financiera a Instituciones de Desarrollo y Servicio Social		x
93	Fundación del Centavo		x
94	Fundación Educativa del Sur (fes)		x
95	Fundación Esfuerzo y Prosperidad -fundaespro-		x
96	Fundación Kinal		x
97	Fundación Margarita Tejada	x	x
98	Fundación Música y Juventud		x
99	Fundación para el Desarrollo de la Mujer		x
100	Fundación para el Desarrollo Económico y Social de Guatemala		x
101	Fundación para el Desarrollo Estudiantil	x	x
102	Fundación para el Desarrollo Rural	x	x
103	Fundación para la Educación, la Cultura y el Desarrollo Integral del Niño		x
104	Fundación para la Juventud	x	x
105	Fundación Pediátrica Guatemalteca	x	
106	Fundación Preventiva del sida	x	x
107	Fundación Puedes		x
108	Fundación Remar	x	x
109	Fundación Restauración del Necesitado La Misión	x	x
110	Fundación Semillas de Esperanza	x	
111	Fundación Visión Mundial	x	x
112	Fundación para el Niño Enfermo Renal -fundanier -	x	
113	Helps Internacional	x	
114	Hogar del Niño Nuestra Señora Consoladora Pequeños Apóstoles de Reden		x
115	Hope Worlwide Guatemala	x	x
116	Instituto de Investigación y de Desarrollo Maya		x
117	Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá -incap-	x	
118	Juventudes Musicales de Guatemala Centro de Artes Plásticas		x
119	Libre Infancia	x	
120	Liga Guatemalteca de Higiene Mental	x	
121	Liga Guatemalteca de la Higiene Mental	x	x

122	Liga Nacional Contra el Cáncer	x	x
123	Partidarios del Pueblo		x
124	Patronato Asistencia Social Hospital Roosevelt	x	
125	Patronato de Pacientes Diabéticos de Guatemala	x	x
126	Patronato de Pacientes Diabéticos de Guatemala	x	
127	Programa Educativo del Niño, Niña y Adolescente Trabajador (pennat)		x
128	Red de Sobrevivientes del Cáncer	x	
129	Servicio Social Reprints de salud - Comité Pro Mejoramiento Col. Plaza	x	x
130	Sinfónica Juvenil Metropolitana		x
	<b>Huehuetenango-Huehuetenango</b>		
131	Asociación de Desarrollo Integral de Mujeres Huehuetecas -adimh-	x	x
	<b>Jacolttenango-Huehuetenango</b>		
132	Hospital Diocesano Jocolttenango	x	
	<b>Jutiapa-Jutiapa</b>		
133	Comunidades Integradas de Desarrollo Integral cidet r a	x	x
	<b>La Democracia-Huehuetenango</b>		
134	Asociación de Padres de Familia del Proyecto Kaibil Balan		x
	<b>Livigston-Izabal</b>		
135	Asociación Casa Hogar Rayito de Amor	x	
	<b>Los Angeles-California</b>		
136	Leadership Thru Books		x
	<b>Malacatán-San Marcos</b>		
137	Centro de Educación y Recuperación Nutricional Infantil Malacateco, cer nim	x	
	<b>Mazatenango-Suchitepéquez</b>		
138	Asociación Alfalit de Guatemala	x	x
	<b>Melchor de Mencos-Petén</b>		
139	Sociedad Civil Custodios de la Selva		x
	<b>Mixco-Guatemala</b>		
140	Aldeas Infantiles sos	x	x
141	Asociación para El Desarrollo de las Comunidades de Guatemala		x
142	Asociación Salud y Educación	x	x
143	Caritas Arquidiosesanas	x	x
144	Clínica Parroquial Virgen de Morenos	x	
145	Ejército de Salvación	x	x
146	Fundación Guatemalteca para niños con sordoceguera Alex f undal	x	

147	Proyecto Desarrollo Santiago (prodesa)		x
	<b>Morales-Izabal</b>		
148	Proyecto San francisco 2,567	x	x
	<b>Moyuta-Jutiapa</b>		
149	Consejo Comunitario de Desarrollo (cocode)	x	x
	<b>Nebaj-Quiché</b>		
150	Asociación de Promotores de Educación Inicial y Preprimaria Bilingüe Maya		x
151	Asociación Integral de la juventud Qanil		x
	<b>Palencia-Guatemala</b>		
152	Asociación de Padres de Familia Ciudad de los Niños		x
	<b>Panajachel-Sololá</b>		
153	Asociación Vivamos Mejor	x	x
	<b>Patzún - Chimaltenango</b>		
154	Asociación de Padres de Familia Proyecto Renacimiento 3628	x	x
	<b>Poptún-Petén</b>		
155	Organización Integral de Desarrollo para San Miguel Chicaj -oides-		x
	<b>Quetzaltenango-Quetzaltenango</b>		
156	Asociación Jóvenes Gente Jóven Guatemala	x	x
157	Asociación Payasos Atz'anem' K'oj	x	
158	Asociación Pro Agua del Pueblo	x	x
159	Asociación Proyecto Integral comunitario Solidaridad	x	x
160	Coordinadora Departamental de Comadronas Tradicionales de Qtgo.	x	
161	Fundación Artes Muy Especiales		x
162	Guardería Altrusa Eva Illescas	x	x
163	Project Hope	x	
	<b>Rabinal-Baja Verapaz</b>		
164	Fundación Nueva Esperanza Río Negro Rabinal		x
	<b>Retalhuleu-Retalhuleu</b>		
165	Asociación Confraternidad Los Once	x	
	<b>Río Hondo-Zacapa</b>		
166	Organización Cristiana de Beneficio Social Esperanza de Vida	x	
	<b>Salcaja-Quetzaltenango</b>		
167	Fundación Rudolf Walther Sucursal Salcaja Guate	x	x
	<b>San Benito-Petén</b>		
168	Asociación Oftalmológica Vicent Pescatore	x	

	<b>San Cristóbal-Alta Verapáz</b>		
169	Centro Comunitario Educativo Pokomchi (cecep)		x
	<b>San Jacinto-Chiquimula</b>		
170	Asociación Cánticos de Gozo	x	x
171	Asociación de Desarrollo Fuente de Vida	x	x
	<b>San José Pinula-Guatemala</b>		
172	Orfanato Valle de los Angeles	x	x
	<b>San Juan Sacatepéquez-Guatemala</b>		
173	Asociación de Desarrollo Tinamit Juham	x	x
	<b>San Lucas-Sacatepéquez</b>		
174	Asociación Hospicio San José	x	x
	<b>San Luis-Petén</b>		
175	Asociación Educativa Maya Asunción cma		x
	<b>San Marcos-San Marcos</b>		
176	Asociación de Desarrollo Integral Familiar	x	
	<b>San Mateo-Quetzaltenango</b>		
177	Asociación para la Ayuda al tercer Mundo Intervida Guatemala	x	x
	<b>San Miguel Pahan-Suchitepéquez</b>		
178	Talentos de Salud Internacional	x	x
	<b>San Miguel Petapa-Guatemala</b>		
179	Asociación Casa de la Cultura de San Miguel Petapa		x
	<b>San Pablo Jocopilas-Suchitepéquez</b>		
180	Comité pro mejoramiento La Ladrillera		x
	<b>San Raymundo-Guatemala</b>		
181	Asociación Médica Quirúrgica de San Raymundo	x	x
	<b>Santa Elena-Petén</b>		
182	Dispensario Diocesano	x	
	<b>Santa Eulalia-Huehuetenango</b>		
183	Asoc. de Mujeres Eulalenses para el Des. Integral Pixan Konob -amedipk-	x	x
	<b>Santiago Atitlán-Sololá</b>		
184	Asociación de salud y desarrollo Rxiin Tnamet (Proyecto del Pueblo)	x	
185	Federación de Pueblos Mayas -fedepna-		x
	<b>San Agustín Acasa.-El Progreso</b>		
186	Asociación Siervo de Dios Moises Lira	x	x
	<b>San Pedro Jocopilas-Suchitepéquez</b>		
187	Asociación educativa Chocolá		x

	<b>San Pedro Yepocapa-Chimaltenango</b>		
188	Rekko Tercera Edad para el Tercer Mundo Guatemala	x	x
	<b>San Cristóbal Verapaz-Alta Verapaz</b>		
189	Asociación de Madres de Desamparados y San José de la Montaña	x	
	<b>San. Pedro La Laguna-Sololá</b>		
190	Asoc.Civil p/ Estudio y Apoyo Escolar c/ Fondos de Becas -fonbec-ong-		x
	<b>San.Andrés Xecul-Totonicapán</b>		
191	Asoc. Comunitaria en Apoyo a la Educ. Alternativa de Desarrollo Intercultural		x
	<b>Sololá-Sololá</b>		
192	Asociación para el Desarrollo Integral de Guatemala Maya "Ajsamajel Winaq"		x
	<b>Santa Cruz Barillas-Huehuetenango</b>		
193	Asociación de Apoyo al Desarrollo Comunitario	x	x
194	Asociación de Desarrollo Integral Vida y Esperanza adives Barillas	x	
	<b>Santa Cruz El Quiché-Quiché</b>		
195	Asociación Unidos por la Vida	x	
	<b>Santa Eulalia-Huehuetenango</b>		
196	Asociación Proyecto Dame tu Mano		x
	<b>Santa Catarina Bobadilla-Sacatepéquez</b>		
197	Fundación Albergue Hermano Pedro Guardería María de Nazaret	x	
	<b>Santa Catarina Ixtaguacán-Sololá</b>		
198	Distrito No. 10 Aldea Guineales	x	
	<b>Sumpango-Sacatepéquez</b>		
199	Asociación Misioneros del Camino	x	
200	Fundación Hogar de Niños Shalom	x	x
	<b>Todos Sta. Cuchumatán-Huehuetenango</b>		
201	Asociación de Desarrollo Microregional "Flor del Café" aderif cat osac	x	x
202	Asociación de Desarrollo Microregional "Nuevo Amanecer de los 5 Hnos"	x	x
203	Asociación de Desarrollo Microregional "Maya Mam Todosantera" -ademat -	x	x
204	Asociación de Desarrollo Microregional "Cinco Estrellas de la Paz"	x	x
205	Asociación de Desarrollo Microregional "Mam Libre al Viento" ademilvi	x	x
	<b>Teculután-Zacapa</b>		
206	Asociación de Damas Teculutecas	x	x

	<b>Totonicapán-Totonicapán</b>		
207	Asociación Cooperación para el Desarrollo Rural de Occidente	x	x
208	Cooperación para el Desarrollo Rural de Occidente, Asociación cdr o		x
	<b>Villa Nueva-Sacatepéquez</b>		
209	Asoc Rehabilitación y RestauraciónAlcohólicos y Drogadictos Casa Hogar	x	
	<b>Zacapa-Zacapa</b>		
210	ong-cl ide Centro Luterano Integral para el Desarrollo	x	x

# Bibliografía

- ANAYA ROA, Jorge.** *El Congreso de los Estados Unidos.* Editorial Limusa, S.A. de C.V. México, 1996.
- Asociación Amigos del País.** *Historia General de Guatemala.* Tomo V. Editorial Amigos del País Guatemala, 1998.
- BORNSTEIN, David.** *Cómo Cambiar el Mundo.* Editorial Sudamericana, S.A. Buenos Aires, 2005.
- DE LA CERDA, Juan.** *El Significado de la democracia.* w.w.w. aceproject. Org/main/espanol/ve/vec05601.htm.28<sup>a</sup>.
- FÁBREGAS DEL PILAR, José María.** *Derecho Político,* Editorial Reus, S.A. Madrid, 1992.
- GARCÍA RAMÍREZ, Julio César.** *La Libertad en el Siglo XX.* Editorial Universidad Autónoma de México. México, 2002.
- PAZ, Joseph.** *Estado de Derecho.* Siglo XXI Editores, México, 2004.
- PÉREZ DE ANTÓN, Francisco.** *La Libre Empresa.* Editorial Académica Centroamericana Guatemala, 1979.
- SALINAS DE GORTARI, Carlos.** *México, un paso difícil a la modernidad.* Plaza & Janés Editores, S.A. Barcelona, 2000.

## LEYES

Código Civil. Decreto Ley No. 106.

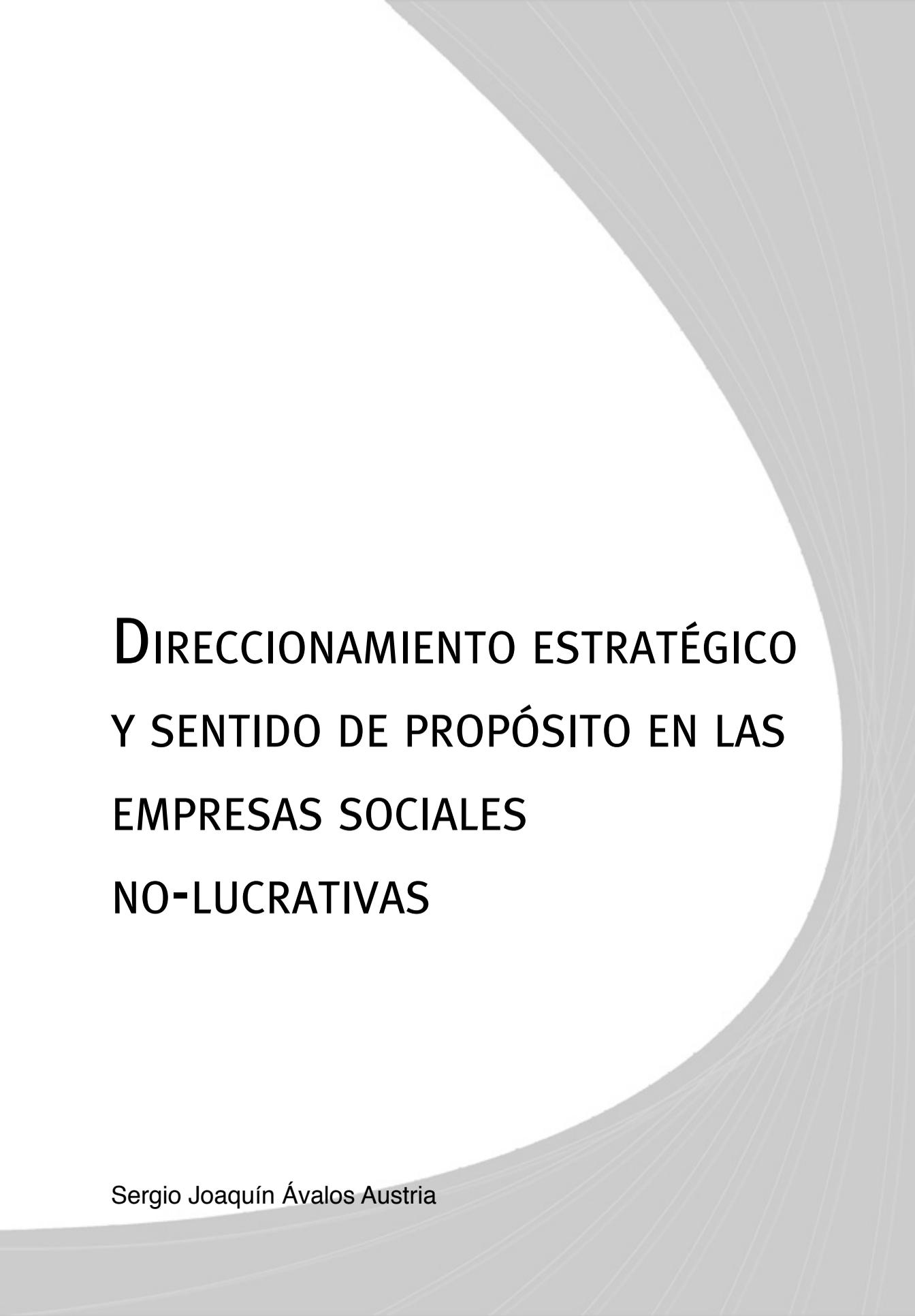
Código Penal.

Constitución Política de la República de Guatemala.

Decreto Número 72-2001 del Congreso de la República de Guatemala.

Ley de Colegiación profesional Obligatoria.





# **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y SENTIDO DE PROPÓSITO EN LAS EMPRESAS SOCIALES NO-LUCRATIVAS**

Sergio Joaquín Ávalos Austria



# Índice

## Direccionamiento estratégico y sentido de propósito en las empresas sociales no-lucrativas

Introducción.....		47
I. Marco conceptual .....		50
1. Empresa Social no-lucrativa del tercer sector.....		50
2. Planeación estratégica.....		53
II. Modelos de planeación estratégica .....		53
III. Las ventajas del direccionamiento estratégico comprensible y con sentido de propósito.....		59
¿Dónde está el “Ancla”?.....		60
Moviéndose de la teoría a la práctica .....		62
Conclusiones del estudio.....		63
IV. Responsabilidades y rol de la junta directiva y del director ejecutivo.....		65
V. Un claro sentido de propósito y una visión convincente y esclarecedora .....		67
1. Principios corporativos .....		67
2. Visión.....		68
3. Misión.....		69
4. El marco de referencia lo es todo.....		70
5. Alinear valores-liderazgo .....		72
6. Alinear liderazgo-estrategia.....		75
7. Ejemplo de direccionamiento estratégico en una empresa no-lucrativa .....		76

VI.	Direccionamiento estratégico y objetivos .....	78
VII.	Cerrando la brecha .....	82
	1. Clave No. 1 “El marco lo es todo”.....	82
	2. Clave No. 2 “Comience por el principio-alineando el liderazgo con la estrategia” .....	83
	3. Clave No. 3 “El rol del director ejecutivo-líder, administrador, promotor” .....	83
	4. Clave No. 4. “Mantenga a todos en la Cresta”-La Información guía el comportamiento .....	83
	5. Clave No. 5 “La estrategia como un proyecto de aprendizaje”- practique el aprendizaje continuo .....	84
VIII.	<i>Benchmarks</i> de excelencia en las empresas sociales no-lucrativas .....	85
	Retos fundamentales .....	86
	Los <i>Benchmarks</i> son interdependientes .....	88
	<i>Benchmarks</i> de excelencia.....	88
IX.	Finalmente, ¿cuáles son los retos de las organizaciones sociales, no-lucrativas o filantrópicas?.....	100
	Conclusiones.....	102
	Bibliografía.....	104

## Introducción

Este ensayo es el resultado de la lectura y análisis del libro *Cómo cambiar el mundo. Los emprendedores sociales y el poder de las nuevas ideas*, escrito por el periodista David Bornstein, quien, en un estilo de investigación periodística, cuenta la historia de algunos emprendedores sociales, quienes han mostrado cómo con buenas ideas se pueden resolver problemas sociales a gran escala. Personas a quienes les une su papel de innovadores sociales o *emprendedores sociales*: personas que impulsan el cambio social.

En su análisis se identificaron áreas o temas de interés general, como: aplicación de las destrezas gerenciales para alcanzar metas sociales; motivaciones del emprendedor social; el emprendedor social como fuerza transformadora de la sociedad; el rol del Estado y su relación con las empresas sociales; entre otros, que dieran lugar a un posterior ensayo.

Dentro de estos temas, se eligió el campo de las destrezas gerenciales aplicadas al campo de las empresas sociales. Concretamente, se eligió el tema general de la Planeación Estratégica aplicada a este género de empresas.

La elección de dicho tema de estudio se basó en un conjunto de premisas (9) identificadas a lo largo del libro, y que se mencionan a continuación:

- ❖ “...en los países más pobres, los emprendedores sociales tienen que llegar a mucha más gente con mucho menos dinero, de modo que deben ser particularmente innovadores para ofrecer soluciones a medida.”<sup>1</sup>
- ❖ “...construir un marco de apoyo social y económico que multiplique... la efectividad de los emprendedores sociales del mundo.”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Bornstein. *Cómo cambiar el mundo*. Pág. 21.

<sup>2</sup> *Ibid.* Pág. 22.

- ❖ “En el sector social... hay muchas organizaciones ineficaces, derrochadoras y corruptas.” “..., las organizaciones ciudadanas están recibiendo cada vez más presión para demostrar su eficacia.”<sup>3</sup>
- ❖ “Cuando estás tratando de propiciar un cambio... tienes que diseñar todos los pasos del proceso desde arriba y tener en cuenta a todos los actores importantes en todas las vertientes.”<sup>4</sup>
- ❖ “Anteriormente, las organizaciones del sector ciudadano habían estado aisladas de las fuerzas de la competitividad frente a frente. Sin embargo, a medida que el sector continúa atrayendo talento, es probable que la competitividad se intensifique; particularmente cuando los emprendedores sociales tratan de captar los beneficios de sus innovaciones y que quienes financian, los periodistas y los ciudadanos van demandando que su labor sea mejor”.<sup>5</sup>
- ❖ “En un entorno competitivo —cuando las recompensas van a los mejores— sólo es necesaria una organización innovadora para que todas las demás luchen por mejorar sus productos y servicios.”<sup>6</sup>
- ❖ “Una organización que no está produciendo verdadero valor social puede mantenerse en virtud de vínculos políticos y cobertura de medios de comunicación, sin que exista ninguna medida objetiva de si realmente está realizando bien su trabajo o no.”<sup>7</sup>
- ❖ “En los últimos años muchas personas han empezado a prestar más atención a los emprendedores sociales, y han abierto vías de asociación colaboradora que incluyen financiación a largo plazo, apoyo en la dirección y planificación estratégica y creación de parámetros de actuación”.<sup>8</sup>

Estas premisas comunican un elemento o idea en común: al igual que en el sector empresarial lucrativo, las empresas u organizaciones del sector social no lucrativo tienen que (1) mejorar su eficiencia operativa, (2) su eficacia directiva, (3) la cobertura de sus productos y servicios a sus clien-

---

<sup>3</sup> *Ibid.* Pág. 25.

<sup>4</sup> *Ibid.* Pág. 143.

<sup>5</sup> *Ibid.* Pág. 372.

<sup>6</sup> *Ibid.* Pág. 372.

<sup>7</sup> *Ibid.* Pág. 374.

<sup>8</sup> *Ibid.* Pág. 374.

tes, (4) incrementar o mejorar sus fuentes de financiamiento, entre muchas otras áreas gerenciales y operativas. Estas premisas justifican el sentido, y también el valor de este ensayo.

Como comenta Bornstein, *Hacer valoraciones públicas sobre la actuación del sector ciudadano parecería mezquino. Raras veces la gente critica a organizaciones ciudadanas... ¿Quién querría criticar a personas que están intentando hacer algo y que no ganan nada en su labor?*<sup>9</sup>

Sin embargo, la competencia ya se hizo presente también en el sector social. Las necesidades son muchas y los recursos disponibles insuficientes. El número de competidores —empresas sociales—, afortunadamente, va en aumento. Por todo ello, mezquino o no, los Estados donantes, las fundaciones y el público en general demandan un mejor uso de los recursos. Por lo mismo, las organizaciones del sector social tienen que profesionalizarse —en el amplio sentido de la palabra—.

Parte de esta profesionalización tiene que darse (1) en el campo de la mejor proyección y administración de los recursos y (2) en el campo de la búsqueda de recursos. Estas dos áreas de mejora y/o de oportunidad se han de materializar con el uso de un Plan Estratégico, cuyo uso formal y continuo tiende a mejorar el desempeño de las organizaciones, sean estas privadas, estatales o sociales.

Interrogantes como: la calidad de la estrategia de la organización, el grado de dificultad y de profundidad de la necesidad de su labor, las pruebas de su impacto (cuantificables o no), los obstáculos que la organización ha o debe superar, el crecimiento potencial de la organización, la energía y el talento de su equipo gerencial, su importancia en el seno de una comunidad, etcétera, son áreas en las cuales es necesario implementar la mejora continua en las empresas sociales, resultado ésta del desarrollo y ejecución de un Plan Estratégico.

Sin embargo, el tema de la planeación estratégica es de por sí vasto. Por esa razón, se eligió el tema del *direccionamiento estratégico como tema de estudio*, justamente porque la determinación de los *principios organizacionales*, de la visión, de la misión, y de los objetivos generales estratégicos, conforman dicho direccionamiento estratégico, y representan el primer paso dentro del proceso de Planeación Estratégica.

Son los elementos del direccionamiento estratégico los que le permiten a la organización desarrollar un sentido de propósito, razón por la cual se

---

<sup>9</sup> *Ibid.* Pág. 379.

decidió titular este ensayo con el nombre: direccionamiento estratégico y sentido de propósito en las empresas sociales no-lucrativas.

Las bases y los principios que dan origen al desarrollo de planes estratégicos y al direccionamiento estratégico son los mismos, independientemente de si estos se elaboran para empresas privadas, empresas estatales o empresas sociales. Por lo tanto, el desarrollo de estas bases y principios estará enfocado —en este ensayo— a resaltar aquello que sea propio o de uso particular para empresas sociales. En todo caso, el empresario social o el director de empresas sociales puede recurrir a ese gran banco de información que existe referente a los elementos básicos y generales de la planeación estratégica y del direccionamiento estratégico.

El ensayo, por tanto, se enfocará a identificar y desarrollar aquellas características relevantes y propias del direccionamiento estratégico de uso particular en las empresas sociales.

## I. Marco conceptual

El marco conceptual representa aquellos conceptos que permiten describir y explicar el proyecto de investigación. En este caso en particular, se tienen dos áreas o temas referentes: 1) la Empresa Social, también identificada como no-lucrativa, del tercer sector —económico—, o como empresas filantrópicas, o también, como empresas de la economía solidaria, y 2) el concepto de planeación estratégica y, concretamente, el direccionamiento estratégico.

### 1. EMPRESA SOCIAL NO-LUCRATIVA DEL TERCER SECTOR

*Hace cuarenta años nadie hablaba de organizaciones sin fines de lucro, ni de un sector sin fines de lucro. Los hospitales se consideraban a sí mismos como hospitales; las iglesias, iglesias... y así sucesivamente... Ahora empezamos a comprender qué es ese algo. No es su carácter de no lucrativas... ni su naturaleza no gubernamental; es que hacen algo muy diferente de las funciones que cumplen las empresas comerciales o el gobierno.<sup>10</sup>*

Desde varios frentes, gubernamentales y no gubernamentales, se le otorga a la economía solidaria una función económica y social prodigiosa.

---

<sup>10</sup> Drucker. *Managing the Non-Profit Organization*. Pág. 2.

Para algunos, la economía solidaria es considerada un sector económico llamado a mitigar la pobreza, generar empleo y bienestar para la sociedad. Para otros, más optimistas, la economía solidaria es un sistema estructurado alternativo llamado a superar las “agudas contradicciones sociales”. En todo caso, la gran mayoría de actores sociales, ven en la economía solidaria un aliado indispensable para lograr el desarrollo social, económico y cultural del país.

Dentro de este mismo núcleo se encuentran las entidades sin ánimo de lucro, quienes actúan bajo una lógica de acción basada en la movilización de recursos alrededor de visiones y valores compartidos entre sus asociados y beneficiarios. Este conjunto de organizaciones se caracterizan porque los motores de las organizaciones son básicamente los trabajadores a quienes no sólo les motiva un interés personal, sino también un interés por los demás, a través de motivaciones benevolentes y altruistas.

En las organizaciones no lucrativas la característica distintiva es la existencia de unas reglas organizativas que impiden que los beneficios sean distribuidos entre quienes ejercen control sobre las mismas, lo cual permite que los beneficios generados se reinviertan en la organización. Las actividades que desarrollan se financian con donaciones, cuotas de membresía y otras. Eso no significa en sentido estricto la inexistencia de ánimo de lucro, simplemente indica que los objetivos sociales van más allá de dicha motivación.<sup>11</sup>

## Especificidades de la organización asociativa

La diversidad de contenidos que envuelven a las organizaciones sociales recrea varias especificidades:

1. Filantrópicas
2. Institucionales
3. Abocadas al mercado
4. Abocadas a la justicia social
5. De desarrollo social
6. De reivindicaciones
7. De representación
8. De expresión
9. De autogestión y cogestión

---

<sup>11</sup> Cfr, Álvarez. *La Lógica de la Economía Solidaria y las organizaciones sin ánimo de lucro desde la perspectiva económica*, [www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Alvarez/ La lógica de la economía solidaria y las organizaciones sin ánimo de lucro desde la perspectiva económica](http://www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Alvarez/La%20l%C3%B3gica%20de%20la%20econom%C3%ADa%20solidaria%20y%20las%20organizaciones%20sin%20%C3%A1nimo%20de%20lucro%20desde%20la%20perspectiva%20econ%C3%B3mica.pdf). Pdf. Pág. 1-2.

Las organizaciones sociales actúan a favor de situaciones entendidas como socialmente deseables, focalizando sus áreas de intervención hacia poblaciones “necesitadas”. Los programas que se desprenden son predominantemente asistencialistas. El ámbito de acceso a los bienes y servicios es selectivo. Este tipo de asociaciones es auspiciado por un agente donante quien establece las reglas de producción, distribución y consumo.<sup>12</sup> La filantropía no es solamente caridad o dinero, sobre todo, es un sentido de responsabilidad social que mueve el trabajo voluntario con o hacia el bien común, contribuyendo todos con su talento para remediar las necesidades y deficiencias que afligen a la humanidad.<sup>13</sup>

Las fundaciones comunitarias reúnen a quienes les interesa su comunidad. Son independientes, dirigidas por voluntarios; organizaciones caritativas que buscan fortalecer su comunidad facilitando la filantropía, compartiendo con donantes para conseguir fondos con los cuales apoyan sus proyectos comunitarios, y otorgando o generando liderazgo en asuntos que conciernen a la comunidad en general.<sup>14</sup>

Las organizaciones sociales están muy bien colocadas para generar ideas creativas e innovadoras para resolver los problemas ingentes de nuestra sociedad. Libres de limitaciones políticas o de mercado, bien pueden, si lo desean, pensar lo impensable, ignorar límites disciplinarios y profesionales. Pueden tomar riesgos, considerar acercamientos que otros dirán no funcionarán —y pueden fallar sin consecuencias terminales. Pueden cambiar la manera cómo pensamos sobre las cosas, nuestras prioridades y nuestra manera de crear una verdadera sociedad civil caracterizada por el respeto y la dignidad de todos. Debido a que la innovación es intensiva por conocimientos, las fundaciones están interesadas en catalizar nuevas ideas en las que el dinero no sea el único, o aún, el más importante activo.

Por el contrario, deberían reconocer su capacidad adicional para producir conocimientos, compartir experiencias y acelerar el aprendizaje en los campos en los cuales trabajan. Y eso es lo que puede marcar la diferencia a largo plazo, nos dicen Anheier y Leat: “La falta de soluciones a los

---

<sup>12</sup> Cfr, Álvarez. *La Lógica de la Economía Solidaria y las organizaciones sin ánimo de lucro desde la perspectiva económica*. [www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Alvarez/La lógica de la economía solidaria y las organizaciones sin ánimo de lucro desde la perspectiva económica](http://www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Alvarez/La%20l%C3%B3gica%20de%20la%20econom%C3%ADa%20solidaria%20y%20las%20organizaciones%20sin%20%C3%A1nimo%20de%20lucro%20desde%20la%20perspectiva%20econ%C3%B3mica.pdf). Pdf. Pág. 7.

<sup>13</sup> Cfr, Ramsey. *The Social Reconnaissance Project: Discovering Philanthropic Leadership Opportunities*. [www.thevancouverfoundation.com](http://www.thevancouverfoundation.com), Pág. 71.

<sup>14</sup> Cfr, Bartlett, *Issues and Trends Facing Canadian Foundations*. [www.community-fdn.ca/doc/etrends2.pdf](http://www.community-fdn.ca/doc/etrends2.pdf)

problemas muy a menudo se relaciona con la falta de conocimientos, ideas o voluntad política, más que a la falta de dinero.”<sup>15</sup>

Anheier y Leat comentan: “las organizaciones sociales aumentan la capacidad de resolver problemas de la sociedad y vigorizan el compromiso de la sociedad civil y la democracia.”<sup>16</sup>

## 2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas: ¿dónde queremos ir?, ¿dónde estamos hoy?, ¿a dónde debemos ir?, ¿a dónde podemos ir?, ¿a dónde iremos?, y ¿cómo estamos llegando a nuestras metas?

La planeación estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales: los estrategas, el direccionamiento estratégico, el diagnóstico, las opciones, la formulación estratégica, y la auditoría estratégica (Índices de Gestión).<sup>17</sup>

## II. Modelos de planeación estratégica

Como se ha mencionado, no es objetivo de este ensayo desarrollar el tema genérico “Planeación estratégica” en toda su extensión y complejidad. Por tal motivo, se recomienda al lector la lectura de la siguiente bibliografía: (1) *Bridging the Gap: Five Keys to Better Strategic Planning for Non-Profits*,<sup>18</sup> y

---

<sup>15</sup> Cfr, Anheier. *Creative Philanthropy. A Broader Vision of the Potential of Foundations*. [www.wallacefoundation.org/KnowledgeCenter/KnowledgeTopics/PhilantropicIssues](http://www.wallacefoundation.org/KnowledgeCenter/KnowledgeTopics/PhilantropicIssues)

<sup>16</sup> Cfr, Anheier. *Creative Philanthropy. A Broader Vision of the Potential of Foundations*. [www.wallacefoundation.org/KnowledgeCenter/KnowledgeTopics/PhilantropicIssues](http://www.wallacefoundation.org/KnowledgeCenter/KnowledgeTopics/PhilantropicIssues)

<sup>17</sup> Cfr, Serna. *Gerencia Estratégica. Teoría, Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas estratégicos*. Pág. 19.

<sup>18</sup> Blixt, A. *Bridging the Gap: Five Keys to Better Strategic Planning for Non-Profits*. Dannemiller Tyson Associates. Documento “pdf”

(2) *Gerencia Estratégica. Teoría, Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas estratégicos.*<sup>19</sup>

Ambos autores han desarrollado sus modelos particulares de planeación estratégica, modelos que aquí mencionaremos por referencia. En cuanto al ensayo, se utilizará el modelo de Humberto Serna Gómez como plantilla o modelo para desarrollar las variables principales de un plan estratégico, enfocando dicho esfuerzo en las organizaciones no-lucrativas, también llamadas empresas sociales, o empresas del tercer sector, u organizaciones filantrópicas.

1. PROCESO DE PLANEACIÓN Y GERENCIA ESTRATÉGICA <sup>20</sup>

MODELO HUMBERTO SERNA GÓMEZ

Este modelo tiene seis componentes fundamentales (ver figura 1):



<sup>19</sup> Serna, H. *Gerencia Estratégica. Teoría, Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas estratégicos.*

<sup>20</sup> *Ibid.* Pág. 21-27.

### **a. Los estrategas**

Aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la Junta Directiva, el Presidente o Gerente y los Vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos, estrategias y políticas de la organización; funcionarios que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización, por lo que también incluye gerentes de área, directores y jefes de departamento. En tiempos de grandes cambios, en un mercado cada vez más globalizado, la calidad de su talento humano y su participación en los procesos decisorios consolidarán definitivamente sus ventajas competitivas. Por ello, el proceso de planeación estratégica debe ser lo más participativos posible, de manera que todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la organización.

### **b. El direccionamiento estratégico**

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico, el cual lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

### **c. El diagnóstico estratégico (ver figura 2)**

Análisis de la situación actual de la organización, tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a estas preguntas: ¿dónde estábamos?; ¿dónde estamos hoy? Obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. Este análisis DOFA permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. El diagnóstico estratégico incluye, por tanto, la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas.



Figura 2. Tomado del libro de Humberto Serna Gómez (página 26)

#### d. Opciones estratégicas

Con base en el DOFA la compañía deberá: definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis vectorial de crecimiento); analizar el comportamiento de su portafolio de productos y/o servicios; definir los objetivos globales de la organización; determinar las estrategias generales y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión.

#### e. Formulación estratégica

Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos. Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, el cual, en definitiva, es el verdadero plan estratégico. El presupuesto debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía. Además, deberá monitorearse y auditarse la ejecución del plan como parte importante del proceso de planeación.

## f. Índices de gestión

El desempeño de la organización debe monitorearse y auditarse. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización.

## 2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA<sup>21</sup>

### MODELO ALBERT BLIXT. DANNEMILLER TYSON ASSOCIATES

Este modelo también consta de seis componentes o pasos dentro del proceso de planeación estratégica (ver figura 3).

#### a. Desarrollo de la misión, visión y valores

Lo cual implica que la Junta Directiva y el Director Ejecutivo (ED) respondan las siguientes interrogantes: ¿Cuál es nuestra razón fundamental para constituirnos en una organización?, ¿a quién servimos?, ¿en qué negocio estamos?, ¿cómo creamos valor?, ¿cuál es nuestro futuro “preferido”? (Visión), y ¿cuáles son nuestros valores y los principios que nos guían?

---

<sup>21</sup> Cfr, Blixt. *Bridging the Gap. Five Keys to Better Strategic Planning for Non-Profits.* [www.members.aol.com/alblixt/Resources/Bridging\\_the\\_Gap-5\\_Keys.pdf](http://www.members.aol.com/alblixt/Resources/Bridging_the_Gap-5_Keys.pdf)

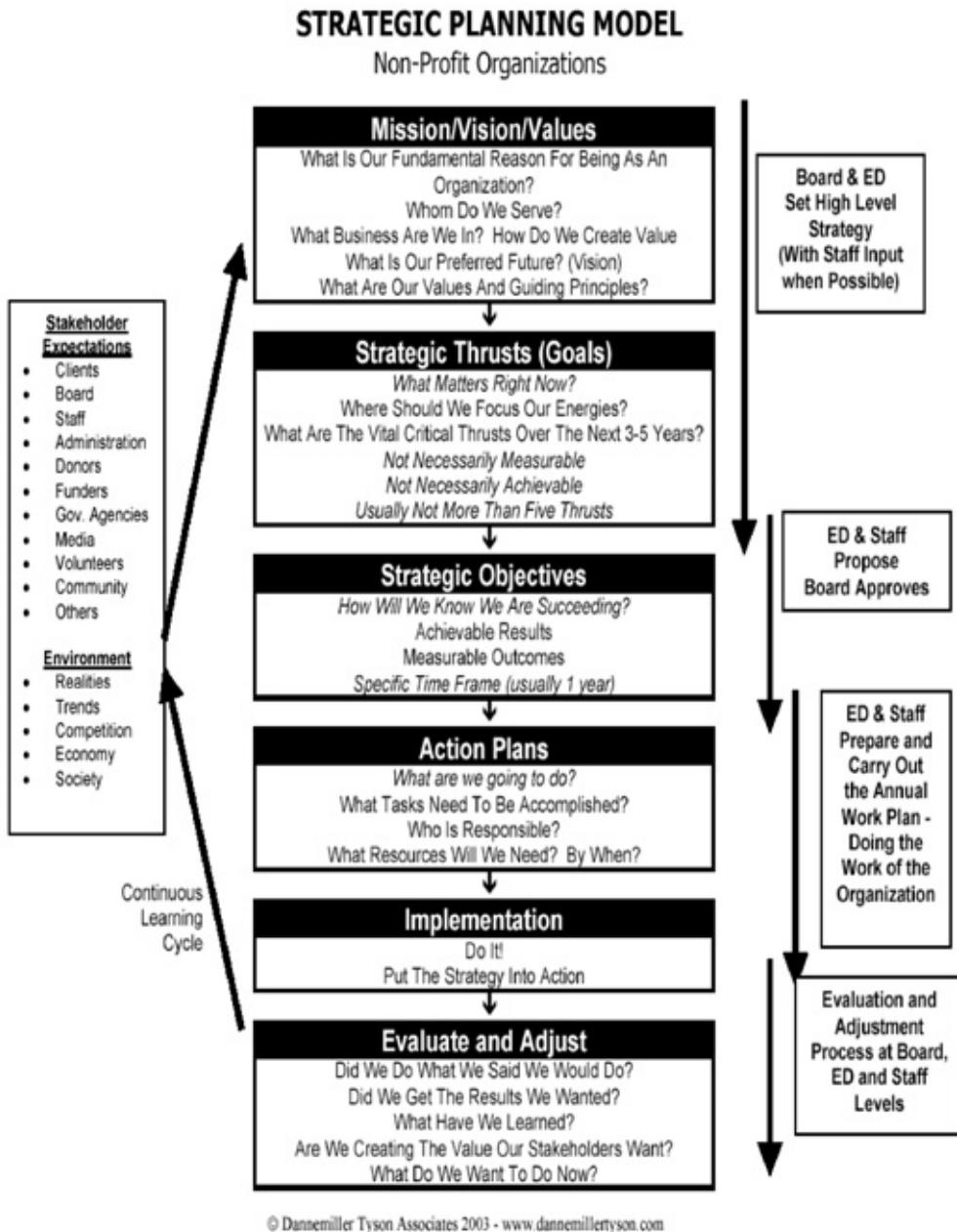


Figura 3. Tomado de “Bridging the Gap:...” por Albert Blixt. Dannemiller Tyson Associates 2003 —www.dannemillertyson.com

### b. Desarrollo de los objetivos (Goals) estratégicos

Lo cual implica que la Junta Directiva y el Director Ejecutivo (ED) respondan las siguientes interrogantes: ¿qué es lo que importa justo ahora?, ¿hacia dónde deberíamos de enfocar nuestras energías?, y ¿cuáles

son los objetivos críticos vitales para los próximos 3-5 años? (usualmente no más de cinco objetivos; no necesariamente medibles; no necesariamente alcanzables).

#### **c. Desarrollo de metas estratégicas**

Lo cual implica que el director ejecutivo (ED) y demás jefes de departamento o de área respondan las siguientes interrogantes: ¿Cómo sabemos que estamos siendo eficaces —alcanzando nuestros objetivos—? (desarrollo de metas dentro del marco de un año; resultados alcanzables; desempeño medible).

#### **d. Planes de acción**

Lo cual implica que el Director Ejecutivo (ED) y demás Jefes de Departamento o de Área preparen un Plan Anual de Trabajo de toda la Organización y que respondan las siguientes interrogantes: ¿qué acciones vamos a hacer?, ¿qué logros necesitamos alcanzar?, ¿quién es responsable?, ¿qué recursos necesitamos? ¿cuándo?

#### **e. Implementación de los planes de acción**

Lo cual implica que el Director Ejecutivo (ED) y demás Jefes de Departamento o de Área ejecuten el Plan, poniendo las estrategias en acción.

#### **f. Evaluación y ajuste de los planes**

Lo cual implica que la junta directiva, el director ejecutivo (ED) y demás jefes de departamento o de área evalúen el plan anual de trabajo de toda la organización y que respondan las siguientes interrogantes: ¿Hicimos lo que dijimos que íbamos a hacer?, ¿logramos los resultados que queríamos?, ¿qué hemos aprendido de nuestros logros y de nuestros fracasos?, ¿estamos creando el valor que nuestros accionistas, empleados, clientes y demás interesados esperan?, y ¿qué queremos hacer de ahora en adelante?

### **III. Las ventajas del direccionamiento estratégico comprensible y con sentido de propósito**

Al examinar los beneficios tanto de la planeación estratégica como específicamente del direccionamiento estratégico, se puede afirmar que la pe es importante en las organizaciones no-lucrativas como (1) la base de una dirección sólida por parte de la Junta Directiva, como (2) guía de una admi-

nistración eficiente, como (3) medio efectivo en la búsqueda de fuentes de financiamiento/donaciones, y como (4) un medio para evaluar el desempeño de la organización.

A pesar de que pocos estarían en desacuerdo con lo anterior, una investigación realizada por Tom Thomsen, consultor Senior de Marts & Lundy —empresa de consultoría para organizaciones no-lucrativas— reveló que al menos el 43% de las organizaciones no lucrativas en los Estados Unidos no realizan planes estratégicos, previo a la búsqueda de fondos y donaciones, perdiéndose grandes oportunidades en tal sentido. Dicha investigación revela además la relación entre una “campaña” efectiva de búsqueda de fondos y donaciones y una Planeación Estratégica comprensible. Un plan estratégico es más que un presupuesto y cronogramas; es más bien una manera efectiva de comprometer a la gente y crear una organización/cultura que se sienta empoderada para dirigirse todos hacia un futuro planeado y, más importante, en tener los fondos para ejecutar los planes.<sup>22</sup>

El proceso de planeación debería ser seguido por una campaña que capitalice el *momentum* y las fuertes relaciones interpersonales que se han desarrollado a través del proceso de planeación. Estos elementos —el plan, el *momentum*, y las relaciones interpersonales—, le asegurarán a la organización el logro de la visión e iniciativas previamente identificadas. Para resaltar los beneficios de tender una línea entre los planes y la búsqueda de fondos y donaciones, Thomsen desarrolló los siguientes gráficos que muestran los beneficios adicionales en la elaboración de un Plan Estratégico comprensible (ver figura 4).

## ¿DÓNDE ESTÁ EL “ANCLA”?

Los cambios están ejerciendo grandes presiones en o sobre las organizaciones no-lucrativas. Negar dichos cambios es negar el futuro. Con los cambios, sin embargo, vienen las oportunidades, y para aquellas organizaciones que tienen su “ancla” en su Misión histórica y al mismo tiempo buscan nuevas maneras y medios para adaptar su trabajo al ritmo de los cambios, bien puede haber un nuevo optimismo y posibilidades de enriquecer el trabajo que ellos hacen.

---

<sup>22</sup> Cfr, Thomsen. *The Advantages of Comprehensive Strategic Planning*. [www.martsandlundy.com](http://www.martsandlundy.com)

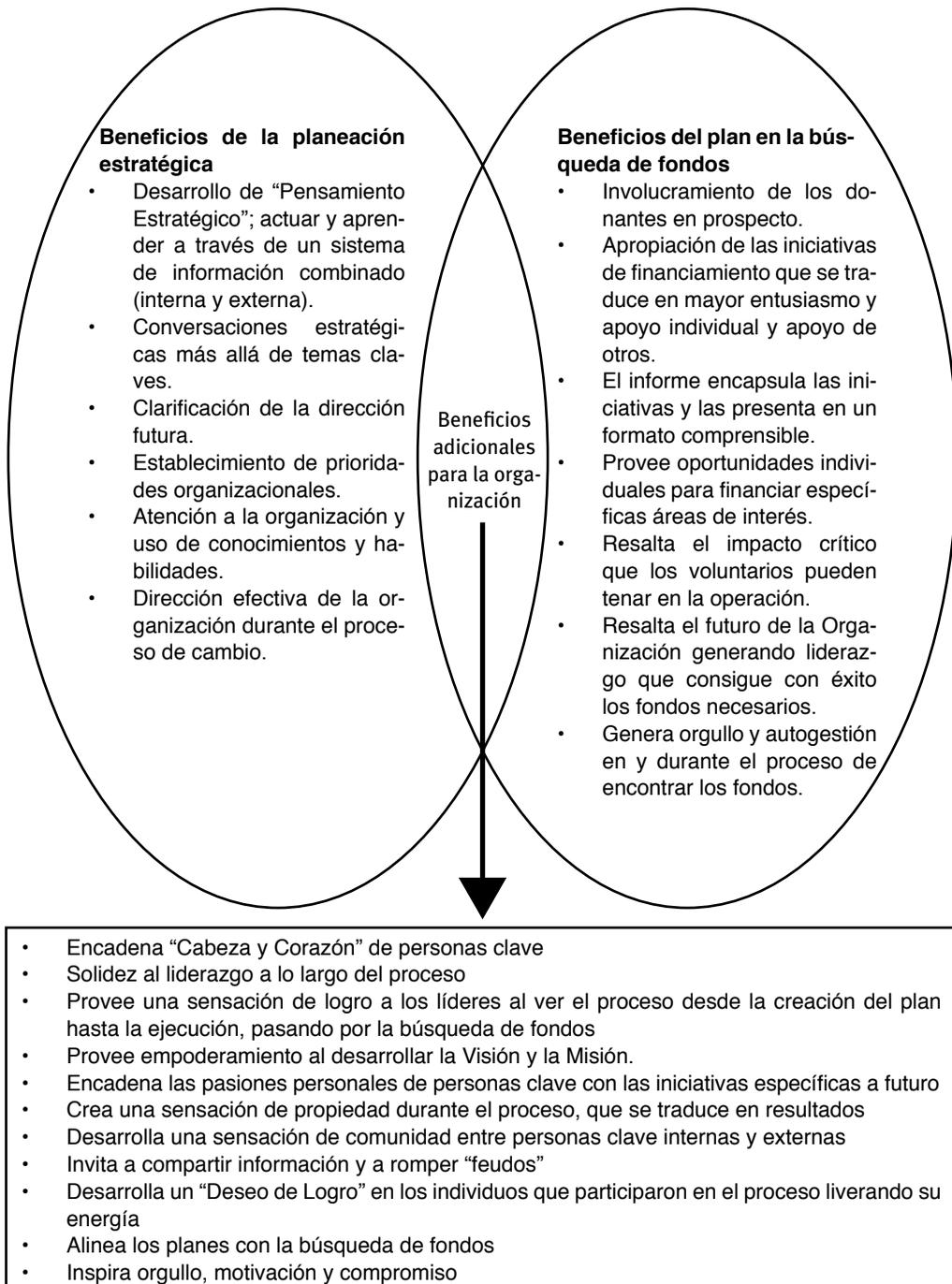


Figura 4. Tomado de "The Advantages of Comprehensive Strategic Planning". Tom Thomsen. Marts & Lundy. 2006.

Como nos dice Thomsen, si hemos de responder creativamente, hemos de comenzar viendo más allá de las fronteras de nuestra organización y anticipar los cambios internos que los cambios externos provocarán. Debemos combinar esas señales tempranas de advertencia con la información interna existente. Para ello necesitamos de un plan estratégico que mire interna y externamente a la organización para identificar áreas de oportunidad que pueden encontrarse durante o en la turbulencia de los cambios.

Cuando se aplican apropiadamente en circunstancias “no-lucrativas”, la PE provee un conjunto de conceptos, procedimientos, y herramientas que permiten formular e implementar tales estrategias. No hay duda alguna que las mejores organizaciones no-lucrativas serán aquellas que se desempeñen mejor en sus procesos de PE, concluye Thomsen.

## MOVIÉNDOSE DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

En la investigación realizada por *Marts & Lundy* participaron 65 organizaciones no lucrativas de los Estados Unidos. De los directivos entrevistados, 57% afirmaron tener un proceso de planeación estratégica; el 43% que no lo tiene, manifestó estar deseoso de tenerlo.

Los resultados de la investigación comprobaron lo que *Marts & Lundy* ha aseverado a lo largo de los años: la planeación estratégica es una inversión cuando se trata de recaudar fondos y donaciones para el funcionamiento de la organización. Sin embargo, el hecho de que el 43% de los ejecutivos no desarrolle procesos de PE es incongruente dada la importancia de los planes. Y a pesar de que el 92% manifestó estar alcanzando sus objetivos, también manifestó no estar aprovechando todas las oportunidades que se les presentan en la búsqueda de fondos y donaciones. Manifestaron que ante la ausencia de planes, muchos donantes no se entusiasmaron, entre otras razones, por la falta de claridad entre la visión y la misión con los proyectos o actividades propuestos.

El 32% de los entrevistados que realizan PE manifestaron que la misma fue “muy importante” para obtener los fondos necesarios; el 68% manifestó que fue “algo importante”. Ninguno de los entrevistados manifestó que el PE hubiese tenido un efecto neutro en la campaña por la búsqueda de fondos.

En contra parte, el 59% de los que no realizan PE manifestaron creer que la misma les permitiría, sin duda, incrementar su presupuesto de operación; el 62% cree que la misma les permitiría fortalecer sus iniciativas actuales para encontrar apoyo financiero; y, el 77% cree que la misma for-

talecería la campaña misma por la búsqueda de fondos —los entrevistados podían señalar más de una— (ver figura 5).

En cuanto al número de personas que participaron en el proceso de PE, los números van desde 1 hasta +200, entre asesores, directivos, ejecutivos, personal administrativo, representantes de las empresas donantes actuales y/o potenciales (ver figura 6).

Los comentarios indicaron que este nivel de participación crea un fuerte sentido de propiedad que se trasladó a un fuerte apoyo financiero interno. “Cuando todos son invitados a participar en las conversaciones se desarrolla una cultura en la que hay una visión y misión consistente y compartida con cualquiera que se una a la organización. Todos tienen un compromiso cara al futuro.”<sup>23</sup>

La gráfica 7 muestra los métodos utilizados por las organizaciones no lucrativas que participaron en el estudio. Se podía responder a más de una categoría.

## CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

El estudio de Thomsen arrojó las siguientes conclusiones: la visión se articula mejor; el plan o proyecto global es “más fuerte”; las “campañas” para recaudar fondos están directamente relacionadas con las prioridades institucionales; una cultura de filantropía se desarrolla dentro y fuera de la organización; los Directivos que participaron en la planeación están más dispuestos a participar como voluntarios en la “campaña”; los donantes tienen la oportunidad de conversar durante el proceso de planeación y expresar su pasión o compromiso en áreas específicas del plan; la institución desarrolla una mejor prospección; los donantes que participan en la planeación y en la campaña misma contribuyen a niveles más altos; el presidente de la institución desarrolla un mayor sentido de propiedad y se involucra más en la “campaña”; y, los jefes de proyecto y el gerente financiero o tesorero definen mejor sus áreas de responsabilidad y conjuntamente se enfocan en los esfuerzos por encontrar fuentes de financiamiento para y en múltiples áreas.

---

<sup>23</sup> Cfr, Thomsen. *The Advantages of Comprehensive Strategic Planning*. [www.mar-tsandlundy.com](http://www.mar-tsandlundy.com)

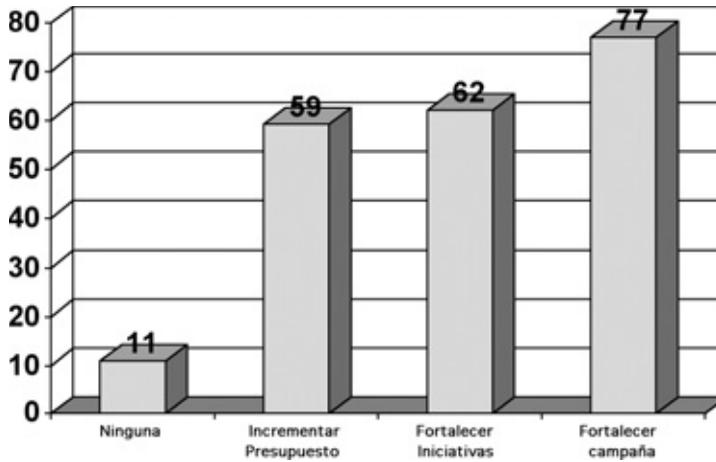


Figura 5. Tomado de “The Advantages of Comprehensive Strategic Plannign”. Tom Thomsen. Marts y Lundy. 2006.

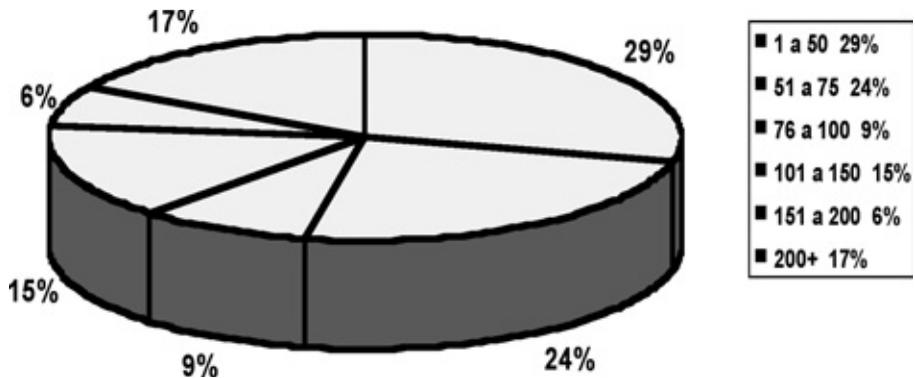


Figura 6. Tomado de “The Advantages of Comprehensive Strategic Plannign”. Tom Thomsen. Marts y Lundy. 2006.

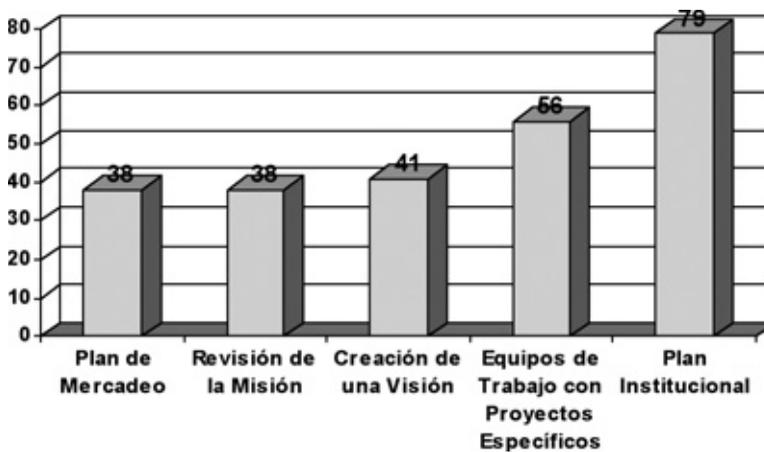


Figura 7. Tomado de “The Advantages of Comprehensive Strategic Plannign”. Tom Thomsen. Marts y Lundy. 2006.

## IV. Responsabilidades y rol de la junta directiva y del director ejecutivo

Previo al desarrollo del direccionamiento estratégico —principios, visión, misión—, es oportuno señalar las responsabilidades y el Rol tanto de la Junta Directiva como del director ejecutivo de la institución, dado que corresponde a ambos —jd y de— el desarrollo, planteamiento y direccionamiento estratégico de la institución.

Ya hemos visto como participan, JD y DE, en los procesos de planeación desarrollados por los modelos de planeación anteriormente vistos.

### 1. Responsabilidades de la junta directiva

1. Determinar la visión, misión y propósitos de la Organización.
2. Seleccionar al director ejecutivo.
3. Proporcionarle apoyo y guía al director ejecutivo y supervisar su desempeño periódicamente —usualmente medido en relación al plan estratégico—.
4. Asegurar una efectiva planeación organizacional —diseño de la estructura organizacional—.
5. Asegurar los recursos adecuados y suficientes (fondos, tiempo, voluntarios, personal administrativo, tecnología, etc).
6. Velar por la eficiente administración de los recursos por el director ejecutivo.
7. Determinar, monitorear, y fortalecer los programas y servicios de la organización.
8. Promocionar la imagen de la organización.
9. Asegurar la integridad legal y ética y mantener claridad en el uso de los recursos.
10. Reclutar y orientar a nuevos miembros de la junta y velar por el eficaz desempeño de la misma.

## 2. Responsabilidades del director ejecutivo

En su artículo *Bridging the Gap* —Cerrando la Brecha—, Albert Blixt señala que la tercera llave o clave para cerrar la brecha entre los planes y la ejecución —entre lo que se dice y lo que se hace—, es un claro propósito y rol del director ejecutivo (en el capítulo siguiente se mencionan las llaves 1 y 2, y se aclara con mayor profundidad en qué consiste la Brecha).<sup>24</sup>

El director ejecutivo (DE) suele ser el principal eslabón de intercomunicación entre la junta directiva y el personal administrativo en asuntos de estrategia. Por lo tanto, el DE debe ser un buen líder y promotor mientras que hace el trabajo diario de administrar la organización. Por ello, nos dice Blixt, el DE tiene que cumplir tres roles diferentes:<sup>25</sup>

### a. Rol de líder

Liderear y administrar son funciones diferentes y el DE debe ser capaz de desempeñar ambas con maestría. Los líderes son *agentes de cambio*. Los buenos líderes tienen pasión por la visión y comparten esa pasión. Los líderes son capaces de hablar desde su corazón para inspirar a otros. Los líderes eficaces entienden cómo “enganchar” al personal administrativo y voluntarios y darles una voz —empoderamiento— para realizar la Visión. Tanto el personal administrativo como los voluntarios se acercan a las organizaciones no-lucrativas para hacer una diferencia. Los líderes deben crear condiciones para que sus conocimientos, talentos, energía y sabiduría permitan ejecutar las estrategias que conducen hacia los objetivos.

### b. Rol de administrador

Administrar también es una competencia crítica. Los gerentes deben dirigir, evaluar, entrenar y premiar o castigar el desempeño. Han de hacer planes y presupuestos. Han de proveer los recursos mínimos necesarios para poder hacer. De él dependen los resultados de la organización. En muchas organizaciones, nos dice Blixt, estas competencias y capacidades no siempre están presentes y necesitan ser desarrolladas. La buena gerencia le proporciona soporte al liderazgo de los otros. Si el liderazgo les ha de hacer creer a las personas que la visión es algo por lo cual hay que pelear, entonces la gerencia y administración ha de proporcionar las

---

<sup>24</sup> Cfr, Blixt. *Bridging the Gap. Five Keys to Better Strategic Planning for Non-Profits*. [www.members.aol.com/alblixt/Resources/Bridging\\_the\\_Gap-5\\_Keys.pdf](http://www.members.aol.com/alblixt/Resources/Bridging_the_Gap-5_Keys.pdf)

<sup>25</sup> Cfr, *Ibid*.

herramientas, la estructura organizacional, autoridad —empoderamiento— e información que necesiten para alcanzar sus metas.

### **c. Rol de promotor**

El rol menos conocido del DE es el de promotor. Como se mencionó líneas arriba, el DE es el eslabón intermedio en la cadena de comunicación entre la Junta Directiva y el personal administrativo, operativo y voluntarios. El DE debe ser capaz de articular y conjenear las visiones y los intereses de cada grupo con el (los) otro(s). El DE debe ser capaz de armar o construir un proyecto que pueda ser fuertemente apoyado por la Junta Directiva. El DE también debe ser capaz de darle vida a los asuntos y problemas operacionales que el personal enfrenta todos los días. Al hacerlo así, el DE ayuda a mantener un contexto común de la información que se necesita para mantener a la estrategia operando —estrategia operacional—.

Usualmente, los gerentes de organizaciones no-lucrativas no mantienen al tanto al personal administrativo de lo que acontece en la JD, o viceversa. Esto usualmente conduce a una relación disfuncional y más tarde aparecen conflictos.

## **V. Un claro sentido de propósito y una visión convincente y esclarecedora**

Hemos dicho que las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su *direccionamiento estratégico*, el cual lo integran *los principios corporativos*, la visión y la misión de la organización.

Dentro del Marco Teórico, Humberto Gómez Serna define estos conceptos de la siguiente manera:<sup>26</sup>

### **1. PRINCIPIOS CORPORATIVOS**

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Éstos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por

---

<sup>26</sup> Cfr, Serna. *Gerencia Estratégica*. Págs. 22-23.

tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Los principios de una organización no son parte de la visión, como tampoco de la misión. En cambio, son el soporte de la visión y de la misión. En otras palabras, cuando definimos la visión y la misión de la empresa, éstas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarias. Como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el *direccionamiento estratégico* de la empresa.

Es evidente que lo más genuino de las organizaciones no lucrativas, frente a las empresas o los entes públicos, son sus valores. Aunque no son exclusivos de ellas, destacan por encima de otros, por ejemplo, la tolerancia, el compromiso, la participación, la solidaridad, el civismo o la justicia.

## 2. VISIÓN

La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección —Junta Directiva—; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización. La visión señala rumbo, da dirección; es la cadena o el lazo que une, en las organizaciones, el presente con el futuro.

La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución, y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicos, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definido.

Humberto Serna señala que una “buena” Visión debe tener las características siguientes:<sup>27</sup> Integradora; consistente con los principios; apoyada y compartida por el grupo gerencial; amplia y detallada, expresando claramente los logros que se espera alcanzar en un tiempo específico, cubrir todas las áreas actuales y futuras de la organización; positiva y alentadora, pero al mismo tiempo, realista y posible —no puede ser un sueño inútil—; y, debe ser difundida interna y externamente.

---

<sup>27</sup> Cfr. *Idem*. Págs. 161-164.

¿Cómo formular la Visión de su organización? Reflexione sobre las siguientes preguntas:

- ❖ Si todo tuviera éxito, ¿cómo sería su empresa dentro de tres años?
- ❖ ¿Qué logros le gustaría recordar dentro de cinco años?
- ❖ ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los servicios que ofrece su organización?
- ❖ ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?
- ❖ ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente, o usuario, podrían satisfacerse dentro de tres o cinco años?
- ❖ ¿Qué talentos humanos especializados necesitaría su organización dentro de tres o cinco años?

Para mayor profundidad se recomienda leer el capítulo 7 del libro de Humberto Serna.

### 3. MISIÓN

Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de los dueños o de los fundadores, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado o en la sociedad son para todos diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición, en el propósito de la organización, el cual se operacionaliza en la misión. La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios —empresas sociales— en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos —servicios—, los mercados —grupos sociales— y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:<sup>28</sup>

- ❖ ¿Para qué existe la organización?
- ❖ ¿Cuál es su negocio o su propósito social?
- ❖ ¿Cuáles son sus objetivos?

---

<sup>28</sup> Cfr, Serna. *Gerencia Estratégica*. Págs. 173-178.

- ❖ ¿Cuáles son sus clientes o sector de la sociedad al que busca servir?
- ❖ ¿Cuáles son sus prioridades?
- ❖ ¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?
- ❖ ¿Cuál es su responsabilidad social? (ver gráfico 8).

Para mayor profundidad se recomienda leer el capítulo 8 del libro de Humberto Serna.



Figura 8. Tomado de “Gerencia Estratégica...”, por Humberto Serna Gómez. Página 24.

#### 4. EL MARCO DE REFERENCIA LO ES TODO

En su artículo *Cerrando la brecha: cinco claves para una mejor planeación estratégica en organizaciones no lucrativas* —Bridging the Gap: Five Keys to Better Strategic Planning for Non-Profits—, Albert Blixt escribe que para muchas *non-profits*, el problema respecto a la planeación estratégica es que el plan nunca se implementa fielmente.

Una de las razones por las que así sucede, es por la diferente perspectiva que desarrollan, por un lado, los directivos de las organizaciones que desarrollan los planes, y por el otro, los ejecutivos que han de implementar los mismos, creándose un abismo entre desarrollo e implementación, entre intención y acción. Con el tiempo, la falta de una perspectiva —direccionamiento estratégico— común resulta en que las personas toman sus propias decisiones basados en lo que cada quien cree importante. Las organizaciones sin una clara dirección estratégica se encuentran en crisis, sobre todo en tiempos de cambio. La gente, sobre todo el personal administrativo, trata de proteger su *status quo* en términos de los programas y actividades que desarrollan. Los conflictos activos o pasivos resultantes limitan la capacidad de respuesta de la organización ante las amenazas y las oportunidades. Por ello, nos dice Albert Blixt,<sup>29</sup> lo mejor que puede hacer un directivo es cerrar la brecha entre lo que la dirección dice y la administración hace. Su primera recomendación gira, justamente, alrededor de la planeación estratégica, y lo que hemos llamado anteriormente direccionamiento estratégico, el cual incluye los principios organizacionales, la visión, y la misión.

La dirección y la administración han de ver a la organización desde un mismo marco de referencia; cada uno “jugando” un rol diferente pero complementario. Si se reconoce y se entiende el abismo entre la situación actual y la Visión futura, entonces se puede determinar hacia dónde la perspectiva o marco de referencia necesita encaminarse. Para ello Albert Blixt<sup>30</sup> recomienda centrarse en tres a cinco áreas o *goals* que han de ayudar a la organización a moverse hacia el futuro. El número de éstos goals ha de ser pequeño o de otra manera la gente no los recordará. Éstos son más direccionales que mensurables —medibles—. De esta forma, un *goal* podría ser:

- ❖ Crear un ambiente físico-organizacional que potencialice nuestro servicio hacia nuestros “clientes” y la calidad de nuestra vida laboral.
- ❖ Crear un equipo de trabajo altamente entrenado, altamente capacitado y altamente motivado de personal administrativo y también personal voluntario.

Este tipo de *goals* son difícilmente medibles y aún alcanzables. Sin embargo, proporcionan dirección a aquellos objetivos y metas que sí pue-

<sup>29</sup> Cfr. Blixt. *Bridging the Gap: Five Keys to Better Strategic Planning for Non-Profits*. [www.members.aol.com/alblixt/Resources/Bridging\\_the\\_Gap-5\\_Keys.pdf](http://www.members.aol.com/alblixt/Resources/Bridging_the_Gap-5_Keys.pdf)

<sup>30</sup> Cfr. Idem.

den medirse y lograrse, y sobre todo, ayudan a “conectar” la intención con la acción.

Recuerde que, “..., el capital más importante de una organización no lucrativa son las personas que colaboran con ella. Tanto el voluntariado como el personal remunerado creen en los valores que proclama la organización, se cuestionan el sentido y utilidad del servicio que prestan y tienen altas expectativas sobre el ambiente de trabajo y la participación. Además, forman grupos heterogéneos, con dedicación y horarios diversos a veces difíciles de coordinar. Por todo ello, es esencial mantener una adecuada estrategia en su gestión y dirección...”<sup>31</sup>

“Los voluntarios aportan ilusión y capacidad de trabajo, a los que la organización corresponde ofreciéndoles objetivos por los que trabajar, integración en un equipo, formación y seguimiento y, cuando corresponde, reconocimiento explícito, colectivo e individual.”<sup>32</sup>

## 5. ALINEAR VALORES-LIDERAZGO

Milton Rokeach, sociólogo que ha estudiado los valores humanos y su efecto en las aptitudes de la conducta popular, define los valores humanos como: *decir que una persona tiene un valor equivale a decir que tiene el convencimiento prescriptivo o proscriptor perdurable, que una forma específica de conducta o un estado de vida es preferible a otra forma de conducta o punto de vista opuesto al primero. Este convencimiento trasciende las actitudes hacia los objetivos y las situaciones; es un estándar que guía y determina la acción, las actitudes frente a los objetivos y las situaciones, la ideología, la forma de presentarse a los demás, y los esfuerzos por influenciar a otros.*

“...los valores se manifiestan en las acciones que la gente emprende, en lo que piensa que es importante y en la forma en que distribuye su tiempo, su energía y sus habilidades.”

“Las compañías deben entonces definir una escala de valores que en su conjunto integren la filosofía de la organización.”<sup>33</sup>

Por tanto, los valores, como estándares que guían y determinan la acción, las actitudes del personal frente a los objetivos y las situaciones, la ideología, la forma de presentarse a los demás, y los esfuerzos por influen-

<sup>31</sup> Bel Mallén. *Comunicar para Crear Valor*. Pág. 310.

<sup>32</sup> *Ibid.* Pág. 311.

<sup>33</sup> Serna. *Gerencia Estratégica*. Págs. 72 y 73.

ciar a otros, determinan el perfil de Liderazgo que tanto la Junta Directiva como el Director Ejecutivo ejercerán en la organización.

En las empresas no-lucrativas, también llamadas, empresas del tercer sector, empresas Sociales, empresas solidarias, organizaciones filantrópicas, los valores suelen propugnar la autoayuda, la auto responsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad.

El documento *La lógica de la economía solidaria y las organizaciones sin ánimo de lucro desde la perspectiva económica* plantea que “Las empresas de economía solidaria actúan conforme una doctrina basada en valores y principios que dan unidad, integridad e identidad al sector solidario.”

“El enfoque latinoamericano de la solidaridad identifica la presencia de la solidaridad en la economía a partir del llamado “Factor C”; término que sintetiza la cooperación, el compañerismo, la comunidad, la colaboración y todas las demás palabras que empiezan con la letra que da el nombre al factor. Su importancia en la actividad económica radica en que las mismas tienen un impacto positivo en la productividad, reduciendo costos, generando beneficios adicionales y creando las condiciones para lo que se ha dado en llamar “economías de asociación”. En la medida que éste elemento constituya un factor relevante en la estructura empresarial, van a surgir empresas con un modo de organización, funcionamiento y operación con una racionalidad económica particular, que es “coherentemente solidaria”

“Una segunda forma de solidaridad se verifica en los procesos de comunicación que se dan al interior de las empresas u otras formas de organización social donde confluyen los esfuerzos de numerosos individuos, los cuales complementan sus respectivos aportes y funciones. La solidaridad facilita la comunicación e incluso transforma su modo de establecerse, mediante la transferencia espontánea y gratuita de información, conocimiento, innovación y aprendizaje. Con esta presencia de la solidaridad en los procesos de comunicación las unidades económicas se van constituyendo como “comunidades de trabajo”.

“Una tercera manifestación de la solidaridad tiene que ver con la gestión, más precisamente con los mecanismos adoptados en el proceso de toma de decisiones. Las empresas solidarias basan su sistema de gestión en un esquema que garantiza que las decisiones sean adoptadas colegiadamente por todos los integrantes de la organización, a través de mecanismos que aseguren que ellas sean tomadas de manera eficiente y oportuna, desde luego considerando los intereses, el conocimiento, las intenciones y la opinión de todos los agrupados.”

“Una cuarta forma de solidaridad está estrechamente ligada con el sistema de propiedad de los medios y factores de producción. En este caso, los derechos de propiedad son compartidos por diferentes personas que constituyen un sujeto social, una asociación o comunidad de personas, que están unidas bajo el principio solidario. Esta es una diferencia sustancial con las empresas u organizaciones de mercado cuyos derechos son individuales y donde el propietario no permite compartir su uso y aprovechamiento por otros agentes que la necesiten, a menos que reciba una contraprestación monetaria.”

“Una quinta forma de solidaridad se verifica en el proceso de distribución económica. En las empresas y organizaciones económicas, los aportes que efectúan sus integrantes y las retribuciones que obtienen por su actividad o aporte particular verifican este principio y están constituidas por todas aquellas formas de distribución solidaria de la riqueza que generan integración social y comunitaria, y en particular aquellas que se verifican a través de relaciones de donación, reciprocidad, comensalidad y cooperación. Asimismo, el intercambio puede llevarse a cabo a través de formas solidarias, cuando existe correspondencia entre los aportes y las retribuciones, bien sea por la fijación de precios justos o porque los intercambios se efectúen considerando valores equivalentes.”

“Por último, la presencia de solidaridad en la economía tiene lugar en el proceso de consumo de bienes y servicios, cuando los productos generados en la economía se utilicen de manera que los bienes sean aprovechados a fin de satisfacer, de la mejor forma posible, las necesidades sociales, lo cual supone la utilización grupal o comunitaria. El consumo individual también puede ser solidario, en la medida que el consumidor preocupado por su propia satisfacción no genere externalidades negativas. El ejemplo típico lo constituye la generación de desechos que deterioren el medio ambiente.”

“Los principios básicos de las empresas solidarias, y en especial de las formas cooperativas, son los siguientes: a) adhesión voluntaria y abierta, b) gestión democrática, c) participación económica, d) autonomía e independencia, e) educación, formación e información, f) cooperación entre organizaciones, g) interés por la comunidad.”<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Cfr. Álvarez. *La Lógica de la Economía Solidaria y las organizaciones sin ánimo de lucro desde la perspectiva Económica*. [www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Alvarez/ La lógica de la economía solidaria y las organizaciones sin ánimo de lucro desde la perspectiva económica](http://www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Alvarez/La%20l%C3%B3gica%20de%20la%20econom%C3%ADa%20solidaria%20y%20las%20organizaciones%20sin%20%C3%A1nimo%20de%20lucro%20desde%20la%20perspectiva%20econ%C3%B3mica.pdf). Pdf. Págs. 3-5.

## 6. ALINEAR LIDERAZGO-ESTRATEGIA

Anteriormente se dijo que la visión, la cual define la alta dirección —Junta Directiva— debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere, se dijo, líderes para su definición y para su cabal realización.

En términos similares a Humberto Serna, el autor Blixt<sup>35</sup> identifica la segunda llave —para cerrar la brecha—, como el proceso de alinear el liderazgo que ha de ejercer la junta directiva con la estrategia. Ello significa que toda la junta directiva ha de apoyar la dirección estratégica señalada, y también ha de entender cuál es su rol en o dentro de esa estrategia.

Es importante que los miembros de la junta directiva se conozcan entre todos, para que se puedan poner de acuerdo en cómo trabajar juntos. Deben ser capaces de hablar con una sola voz para cuando se termine de desarrollar o construir la estrategia. También han de tener muy claro que su rol es decidir el por qué y el qué; pero no el cómo.

Debe haber un consenso real respecto a los principios, la visión y la misión. En la definición de estos conceptos, las palabras son importantes porque desacuerdos alrededor del lenguaje pueden ser una señal de mayores divergencias. La junta directiva necesita entender la historia de la organización y cuáles sus factores hereditarios. El director ejecutivo y el personal ejecutivo-administrativo a de ayudarles a que la fotografía operacional cobre vida. ¿Cuáles son las amenazas y las oportunidades que enfrentamos? ¿cuáles son los posibles escenarios en los que el futuro podría desarrollarse? Esta es la clase de asuntos que han de moldear la conversación que nos ha de liderar y conducir hacia la estrategia.

“Al frente de las organizaciones no-lucrativas, a todos los niveles, se necesitan personas capaces de asumir riesgos, de motivar y transmitir visión de futuro en un ámbito en el que —como hemos dicho— no predomina la guía de los beneficios, y de crear un ambiente donde puedan desarrollar-se otras personas con capacidad de liderazgo”<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Cfr, Blixt. *Bridging the Gap: Five Keys to Better Strategic Planning for Non-Profits*, [www.members.aol.com/alblixt/Resources/Bridging\\_the\\_Gap-5\\_Keys.pdf](http://www.members.aol.com/alblixt/Resources/Bridging_the_Gap-5_Keys.pdf)

<sup>36</sup> Bel Mallén. *Comunicar para Crear Valor*. Pág. 309. <sup>37</sup> Cfr, Serna. *Gerencia Estratégica*. Págs. 83-85.

## 7. EJEMPLO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN UNA EMPRESA NO-LUCRATIVA

El siguiente ejemplo de direccionamiento estratégico ha sido tomado del libro de Humberto Serna Gómez, y se refiere a una organización no lucrativa localizada en Colombia, de nombre “Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte”.<sup>37</sup>

### Valores organizacionales

Se definen como valores del Instituto:

- a. **Compromiso social y comunitario.** El compromiso con la comunidad en la satisfacción plena de sus necesidades debe ser un valor central en la actividad del instituto. Todos nos debemos a la comunidad y para ella debemos trabajar.
- b. **Respeto por los colaboradores.** El Instituto respeta las creencias y los derechos de los ciudadanos y los colaboradores en todos los niveles de su vida personal y familiar, sus creencias y principios, como también su vida profesional. Por ello, está comprometido en el desarrollo de sus colaboradores, en su bienestar y en el mejoramiento de su calidad de vida. Cree en su participación, estimula su iniciativa, propicia un clima de trabajo orientado hacia las actividades en equipo y al mejoramiento humano del colaborador. Espera de él compromiso, lealtad en su trabajo, como condiciones para una relación mutuamente justa y equitativa.
- c. **Calidad.** Calidad como cultura, como norma de vida corporativa será un compromiso y obligación permanentes de todos los miembros del Instituto. Calidad en los productos, en los procesos, en el talento humano y en el servicio al cliente serán características fundamentales del actuar diario en el Instituto.
- d. **Responsabilidad social.** El Instituto y quienes lo integran tienen como responsabilidad contribuir en la medida de sus capacidades al desarrollo del país. Toda nuestra actividad empresarial debe generar valor agregado para la sociedad y para el país.
- e. **Desarrollo de valores humanos.** El Instituto será una comunidad integrada por colaboradores responsables, respetuosos de los derechos de cada uno, con espíritu de formación permanente y altos niveles de competitividad. Una organización donde se propicie el desarrollo de

---

<sup>38</sup> *Ibid.* Págs. 168-169.

cada colaborador, su autorrealización, buscando así su compromiso y pertenencia con la institución y con el servicio permanente al cliente y la comunidad en general.

- f. **Código de comportamiento.** Entendido como la transparencia en el actuar de todos los miembros de la organización, el respeto por la ley y las normas jurídicas, así como el cumplimiento de las normas de comportamiento en las relaciones entre los clientes internos y de éstos con los externos y la sociedad. Este conjunto de normas éticas constituyen el código de comportamiento que obliga a todos los miembros del instituto.
- g. **Productividad.** El Instituto afronta como uno de sus grandes retos el lograr niveles óptimos de productividad que hagan de su actividad una labor eficaz y efectiva que le permita el cumplimiento de sus objetivos y responsabilidades para con su personal y la ciudadanía en general.

## Visión organizacional

La Visión del Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte se enuncia:<sup>38</sup>

- ❖ Nos vemos en un año siendo los líderes en coordinación de la actividad recreodeportiva en el Distrito Capital de Bogotá, reconocidos por la eficiencia y calidad de los servicios que proveemos, con un servicio de excelencia a los usuarios.
- ❖ Nos vemos ampliando el cubrimiento y el acceso de la población a los servicios que promovemos.
- ❖ Nos vemos diversificando los programas del instituto de acuerdo con las necesidades de la población.
- ❖ Nos vemos promoviendo la prestación de los servicios en alianzas estratégicas con otros entes distritales, comunitarios y privados.
- ❖ Nos vemos con una estructura administrativa descentralizada, integrada por medios tecnológicos, ágil, flexible y eficiente.
- ❖ Nos vemos diversificando la fuente de los ingresos para lograr niveles de autonomía y autofinanciamiento que aseguren el logro de los objetivos del instituto.

---

<sup>39</sup> *Ibid.* Pág. 181.

<sup>40</sup> *Idem.* Cfr. Págs. 185-187.

- ❖ Nos vemos volcados a la comunidad, conociendo sus necesidades y, por tanto, participando activamente en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de Bogotá, D.C.
- ❖ Nos vemos con un recurso humano profesional, altamente calificado y comprometido con los objetivos del instituto.
- ❖ Nos vemos convocando la participación ciudadana y, por tanto, contribuyendo a la consolidación de una nueva cultura ciudadana.

## Misión organizacional

El Instituto está comprometido a promover la recreación, el deporte y el sano aprovechamiento del tiempo libre en la ciudad de Bogotá. Por tanto, debe satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas de la comunidad contribuyendo así con el bienestar ciudadano, estimulando las prácticas comunitarias, facilitando espacios e instalaciones, básicamente en los sectores populares.

Para lograr todo esto, ha comprometido su recurso humano para contribuir a la obtención de niveles de productividad y al beneficio social de la comunidad en general.<sup>39</sup>

## VI. Direccionamiento estratégico y objetivos

El direccionamiento estratégico, es decir, los principios, la visión y la misión han de traducirse en objetivos. Por tanto, los objetivos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Para lograr su cumplimiento y eficacia, nos dice Humberto Serna, los objetivos serán definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades analizadas en el dofa (como referencia al dofa se sugiere la lectura de los capítulos 4, 5 y 6 del libro de Humberto Serna).<sup>40</sup>

Los objetivos —ya sean a corto, mediano o largo plazo— deben ser medibles, alcanzables, realistas y con posibilidades de evaluación, es decir, que debe ser posible aplicarles una auditoría mediante indicadores de gestión o de resultados.

En la definición de los objetivos deben incluirse formulaciones relacionadas con:

- ❖ La rentabilidad y utilidades, o resultados económicos que garanticen la auto-continuidad de la organización no-lucrativa.
- ❖ Participación en el mercado, o cobertura de los servicios.
- ❖ Ventas o servicios prestados medidos en dinero o en unidades.
- ❖ Productividad/Eficiencia: por hora laboral, por trabajador o voluntario, por quetzal presupuestado, etc.
- ❖ Innovación o nuevos servicios desarrollados.
- ❖ Responsabilidad Social con los usuarios de los servicios, con los donantes, con la comunidad, con los empleados.
- ❖ Imagen en la comunidad, ante los donantes, ante los usuarios, ante los voluntarios.
- ❖ Calidad del producto y servicios en términos de satisfacción, reclamos, rechazos.
- ❖ Servicio al usuario.
- ❖ Desarrollo del talento humano: clima laboral, programas de capacitación, etc.

Dentro de este contexto, nos dice Humberto Serna:

- ❖ Cada organización determina cómo y para qué áreas deben definirse los objetivos. Sin embargo, se recomienda que éstos cubran toda la organización.
- ❖ Los objetivos deben cubrir áreas como: crecimiento, entrenamiento, rentabilidad, sustentabilidad, modernización, desarrollo humano, calidad, servicio al cliente.
- ❖ La formulación clara de estos objetivos permitirá identificar los proyectos o áreas estratégicas en las cuales se va a centrar el esfuerzo de la organización.
- ❖ El ideal sería que para cada objetivo pudiera definirse un proyecto estratégico.

## 1. DESARROLLE S.M.A.R.T. GOALS — OBJETIVOS INTELIGENTES —<sup>41</sup>

**S.M.A.R.T. — Inteligentes —**, es el anacronismo de:

### **Specific-Específicos:**

Claros para que el lector entienda el propósito e intención del mismo. Ha de incluir palabras clave (verbos) y detalles específicos.

### **Measurable-Medibles:**

Objetivos que se puedan cuantificar, medir.

### **Attainable-Alcanzables:**

No caben los objetivos no alcanzables, no realistas.

### **Relevant-Relevante:**

Congruente con la Visión y Misión de la Organización. Cubre las expectativas de los usuarios y de los empleados.

### **Timely-En tiempo:**

El objetivo debe incluir el tiempo o plazo en el cual debe ser alcanzado.

## 2. PREGUNTAS “FILTRO”

Robert Charris, en su artículo *Strategic Planning Process*,<sup>42</sup> recomienda hacerse las siguientes preguntas esenciales previo al desarrollo de los objetivos, dado que las discusiones resultantes serán de beneficio para los líderes y el proceso de vender los mismos a los donantes y a los colaboradores.

1. El objetivo, ¿cae dentro de nuestra Misión?: todas las actividades y esfuerzos han de caer o estar dentro de la misión, en aras de respetar a los donantes, y en aras de respetar el estatus fiscal de la organización no-lucrativa. También es oportuno preguntarse si la Misión misma es distintiva y contemporánea. Tenga cuidado: trate a la misión como a la Constitución, abriéndola rara y sabiamente para refrescarla.
2. ¿Quién es el usuario primario? Algunas veces los miembros secundarios o terciarios (donantes, empleados, voluntarios) agotan los recursos dirigidos a los usuarios primarios por quienes fue fundada la organización. Asegúrese de que los usuarios están presentes en la mente del

---

<sup>41</sup> Charris. *Strategic Planning Process*, 2004. [www.robertcharris.com](http://www.robertcharris.com)

<sup>42</sup> *Ibid.*

director ejecutivo y demás personal ejecutivo. No permita que el exceso de fondos lo distraiga de su visión y misión.

3. ¿Cuál será el impacto económico? Esta pregunta debe ser planteada continuamente por el tesorero o por el comité de finanzas de la organización no-lucrativa. Hay muchos proyectos que podrían realizarse, pero los recursos son limitados en la forma de 1) personal administrativo, 2) comités, 3) voluntarios y 4) fondos. Un plan sin recursos es sólo una ilusión.

*“Salvo aquellas cuyo patrimonio permite costear su actividad, la mayor parte de las organizaciones no lucrativas han de dedicar tiempo y esfuerzo a conseguir los recursos materiales necesarios para llevar a cabo sus objetivos. En la gestión económica se ha de extremar transparencia y rigor, limitando los riesgos al máximo. Las fuentes externas de los fondos pueden ser muy diversas: cuotas de socios, donaciones puntuales de particulares, herencias o legados, venta de productos de merchandising, las diversas formas de subvenciones públicas, patrocinio y mecenazgo empresarial, e incluso donaciones de otras organizaciones no-lucrativas. Hay que tener en cuenta que la estructura de financiamiento que se diseñe —según el grado de riesgo y la complejidad de gestión económica que se pueda asumir— marcará el carácter, la actuación y el grado de independencia de la organización. A pesar del esfuerzo que requiere la obtención de recursos, las organizaciones no lucrativas tienden a organizar su plan de actividades fijando primero unos objetivos de servicio, y planificando después el modo de obtener los fondos necesarios.”<sup>43</sup>*

4. ¿Qué tan bien conocemos a las audiencias? El plan estratégico “posiciona” a la organización. Es una señal de fortalezas o debilidades para otros. ¿Cómo reaccionarán a los planes los 1) miembros, 2) prospectos, 3) gobierno, 4) usuarios, 5) organizaciones aliadas y 6) el público o la prensa?
5. ¿La organización ofrece un valor —servicio— real? Algunas organizaciones aún viven en el pasado ofreciendo servicios que hoy en día no se valoran de la misma manera. No le agregan valor a sus servicios. ¿estamos llenando las necesidades reales de nuestros miembros?

*La adecuación de los servicios a necesidades reales de la sociedad y la calidad con que éstos se llevan a cabo harán que la organización se perciba como algo positivo, y, en definitiva, se justifique su existencia. Es*

<sup>43</sup> Bell. *Comunicar para Crear Valor*. Pág. 310.

*muy importante que todos los servicios sean coherentes con la misión, evitando prestar sólo alguno porque, por ejemplo, permite conseguir fondos.*<sup>44</sup>

*Con cada servicio se busca responder a expectativas y necesidades de sus usuarios, por lo que hay que atender a la calidad en todos los aspectos que la organización pueda controlar, sin perder de vista que de su resultado dependerá la imagen que el público tendrá del funcionamiento de la organización. La producción del servicio requiere esmero en el cuidado de los detalles, en todas sus fases: identificando los grupos de personas destinatarios, para responder a sus necesidades específicas; formando al personal que estará en contacto con el público y dotándole de los medios necesarios para atender a los usuarios; cuidando los elementos físicos — lugar, decoración, equipos... —; previendo el mejor modo de participación de los usuarios; estableciendo el precio según los criterios de necesidad de la organización; y cuidando la comunicación en torno al evento. Es muy importante contar con algún sistema de evaluación de la calidad de los servicios, que permita mejorarlos en sucesivas ediciones.*<sup>45</sup>

## VII. Cerrando la brecha

Se ha mencionado el artículo *Cerrando la Brecha: Cinco claves para una mejor planeación estratégica en organizaciones no lucrativas* —Bridging the Gap: Five Keys to Better Strategic Planning for Non-Profits—, de Albert Blixt, en el cual escribe que para muchas *non-profits*, el problema con respecto a la planeación estratégica es que el plan nunca se implementa fielmente. Por ello, nos dice Albert Blixt, lo mejor que puede hacer un Directivo es cerrar la brecha entre lo que la Dirección dice y la administración hace.<sup>46</sup>

### 1. CLAVE NO. 1 “EL MARCO LO ES TODO”

En tal sentido, su primera recomendación gira, justamente, alrededor de la planeación estratégica, y lo que hemos llamado anteriormente direccionamiento estratégico, el cual incluye los principios organizacionales, la visión, y la misión. Estos tres elementos conforman el marco de la organización.

---

<sup>44</sup> *Idem.* Pág. 309.

<sup>45</sup> *Idem.* Pág. 310.

<sup>46</sup> Cfr, Blixt. *Bridging the Gap: Five Keys to Better Strategic Planning for Non-Profits.* [www.members.aol.com/alblixt/Resources/Bridging\\_the\\_Gap-5\\_Keys.pdf](http://www.members.aol.com/alblixt/Resources/Bridging_the_Gap-5_Keys.pdf)

## 2. CLAVE No. 2 “COMIENZE POR EL PRINCIPIO-ALINEANDO EL LIDERAZGO CON LA ESTRATEGIA”

Identifica la segunda llave —para cerrar la brecha—, como el proceso de alinear el liderazgo que ha de ejercer la junta directiva con la estrategia. Ello significa que toda la junta directiva ha de apoyar la dirección estratégica señalada, y también ha de entender cuál es su rol en o dentro de esa estrategia.

## 3. CLAVE No. 3 “EL ROL DEL DIRECTOR EJECUTIVO-LÍDER, ADMINISTRADOR, PROMOTOR”

Albert Blixt señala que la tercera llave o clave para cerrar la brecha entre los planes y la ejecución —entre lo que se dice y lo que se hace—, es un claro propósito y rol del director ejecutivo.

## 4. CLAVE No. 4. “MANTENGA A TODOS EN LA CRESTA”-LA INFORMACIÓN GUÍA EL COMPORTAMIENTO

El flujo de la información precisa, relevante y oportuna es crítico para el éxito de la estrategia. Si la gente no puede ver lo que está sucediendo, no podrán actuar sabiamente. Es responsabilidad ver que son documentadas las cosas —eventos, problemas— de formas correctas y comunicadas a las personas de tal manera que todos puedan actuar bajo el mismo contexto. El progreso de la estrategia debe ser visible para todos. El de debe informar cómo va la organización en las reuniones regulares de Comité Ejecutivo/ Administrativo. El logro de objetivos debe reconocerse y celebrarse.

El logro es un gran motivador. Las personas también necesitan ser retroalimentadas oportunamente respecto a su desempeño individual. El anuario no debería revelar ninguna sorpresa si es que se mantuvo la retroalimentación a lo largo del año. Logros con significado (voluntarios capacitados, monto recaudado, cobertura de los servicios, personas beneficiadas) necesitan ser comunicados frecuentemente. De igual manera, la Junta Directiva necesita ser informada en los mismos términos.

*..., se puede decir que las organizaciones no lucrativas, por su gran actividad, su flexibilidad y cercanía al usuario, valoran sobre todo la comunicación interpersonal y los canales informales de comunicación. Sin embargo,*

*prestan poca atención a la gestión de la comunicación interna... Muestran interés por estar presentes en la opinión pública mediante incipientes —o bien constituidos— gabinetes de comunicación. Y están muy abiertas a la colaboración con instituciones públicas y privadas para la realización de proyectos conjuntos o para captar fondos.*

*La comunicación interna genera confianza entre los públicos internos, y favorece su coordinación para alcanzar el fin común. ...hay que asegurar...que el mensaje que transmita la comunicación interna sea coherente con las estrategias que ponen en práctica los valores y la misión. Sería incoherente, por ejemplo, pedir iniciativa e innovación si se castigan los más pequeños errores de los voluntarios, o si no hay canales reales que permitan hacer sugerencias, o éstas no son atendidas.*

*Según sea la estructura y las estrategias de las organizaciones no lucrativas, así será la comunicación interna. La comunicación interna ayuda a transmitir visión unitaria si se delimitan bien las competencias en los diversos niveles directivos, pues el modo de relacionarse unos con otros da orden y estructura a la comunicación. A su vez, la comunicación interna crea un clima de colaboración entre estos niveles.”*

*No hay que perder de vista dos criterios básicos, que pueden considerarse como auténticas reglas de oro de la comunicación interna. El primero indica que la gestión de la comunicación interna ha de distinguir entre canales formales e informales, y debe tener muy en cuenta estos últimos, pues los voluntarios reciben gran parte de su información a través de canales informales. El segundo, aunque pueda parecer obvio, es clave y conviene reflexionar sobre su vigencia práctica: los voluntarios y empleados no son medios, sino fines en sí mismos. Es inútil escuchar a voluntarios y empleados si con ello sólo se busca conseguir un clima cordial, sin tener interés verdadero por lo que tienen que decir.<sup>47</sup>*

## **5. CLAVE No. 5 “LA ESTRATEGIA COMO UN PROYECTO DE APRENDIZAJE”-PRACTIQUE EL APRENDIZAJE CONTINUO**

Es importante que el plan se mida, evalúe y ajuste regularmente. El director ejecutivo debe compartir los resultados mensual o bi-mensualmente para reprogramar las actividades. Los ajustes se van haciendo en la medida en que se va aprendiendo qué cosas o acciones generan

---

<sup>47</sup> Bell. *Comunicar para Crear Valor*. Págs. 311-313.

resultados y cuáles no lo hacen. Cada dos o tres años, se revisa la Visión y la Misión para asegurarnos que seguimos por el camino correcto. Cuando todo el proceso funciona eficientemente, el mismo ha de servir como medio de aprendizaje y de mejora continua.

La estrategia vive, respira, crece y se desarrolla conforme se desarrolla. En cualquier momento, cualquiera en la organización debería poder hablar de la estrategia y cómo el trabajo que hace ayuda en su desarrollo.

Finalmente, conforme su experiencia como asesor y como Director Interino de organizaciones no-lucrativas, Blixt comenta que en estas solemos encontrar o un exceso o una falta de interrelación entre la Junta Directiva y el Director Ejecutivo. Cuando es en exceso, tal pareciera que la Junta Directiva microadministra a la administración, lo cual resulta en conflictos con el personal ejecutivo y administrativo. Si es poca la interrelación, entonces la JD desarrolla políticas y direcciones que poco o nada tienen que ver con las realidades de la organización dejando al Director Ejecutivo y personal sin la real guía mientras planean sus actividades del día a día y del año al año.

## VIII. *Benchmarks* de excelencia en las empresas sociales no-lucrativas

Así como en la década de los 80 las empresas privadas lucrativas se fijaron un estándar de desempeño con la obra *En busca de la Excelencia* de Peters & Waterman, así el día de hoy las empresas sociales no-lucrativas también disponen de un parámetro de excelencia directiva y administrativa gracias al estudio titulado “Benchmarks of Excellence for the Voluntary Sector”, desarrollado y escrito por Linda Mollenhauer, bajo el auspicio de “als Society of Canada” y el apoyo de la firma consultora mundial McKinsey and Company.<sup>48</sup>

Gracias a la aportación de Peters & Waterman en los 80 se promovieron ciertos valores como:

- ❖ Creencias en ser el “mejor”.
- ❖ Creencias en la importancia de los detalles de la ejecución, en los frutos y rápidos progresos que produce el trabajo bien hecho.

---

<sup>48</sup> Cfr. Mollenhauer. (2002) *Benchmarks of Excellence for non-profits*. [www.als.ca/benchmarks/pdf/BENCHMARKS\\_guide\\_v4.pdf](http://www.als.ca/benchmarks/pdf/BENCHMARKS_guide_v4.pdf)

- ❖ Creencias en la importancia de las personas como individuos.
- ❖ Creencias en la calidad y el servicio superior al cliente.

Respecto a las empresas sociales no-lucrativas, Linda Mollenhauer nos dice: *Aquellos que estamos involucrados en el sector voluntario no-lucrativo sabemos que ya no podemos atraer voluntarios, donantes solo porque representamos una buena causa y necesitamos ayuda. Debemos demostrar que somos organizaciones de calidad, que prestamos servicios y productos de calidad. Para lograrlo, necesitamos conocer nuestras áreas de competencia —aún excelencia— tan bien como aquellas áreas en las que necesitamos mejorar. Por ello nos ocupamos de resaltar aquellas características que existen en las organizaciones del sector que son percibidas como excelentes por los fundadores, donantes y clientes.*<sup>49</sup>

*Esta es una época —nos dice Mollenhauer— de gran estrés en el sector voluntario no-lucrativo. Hay una creciente necesidad y demanda de muchos programas y servicios provistos por el sector, pero hay menos recursos. Esto crea un entorno de competencia en el cual los voluntarios y donantes discriminan más sobre sus alternativas y buscan un mayor retorno por su tiempo y dinero invertido en estas organizaciones.*

*En este entorno, las organizaciones voluntarias no-lucrativas necesitan ser más eficientes y más efectivas. Necesitan ser más confiables y producir más resultados tangibles. Deben demostrar claros beneficios a la sociedad en general.*<sup>50</sup>

Dichos parámetros constituyen no sólo factores o características de excelencia, sino constituyen sobre todo un mapa para conducir a la organización hacia la Excelencia, y que tienen los siguientes objetivos propuestos por Mollenhauer:<sup>51</sup>

- ❖ Generar un diálogo o una comunicación con sentido a lo largo de la organización.
- ❖ Celebrar las fortalezas dentro de la organización para construir estima u orgullo.

<sup>49</sup> *Idem.* Pág. 1.

<sup>50</sup> Mollenhauer, (2002) *Benchmarks of Excellence for non-profits*. [www.als.ca/benchmarks/pdf/BENCHMARKS\\_guide\\_v4.pdf](http://www.als.ca/benchmarks/pdf/BENCHMARKS_guide_v4.pdf), 2

<sup>51</sup> *Ibid.* Pág. 2.

- ❖ Identificar las debilidades que podrían constituirse en barreras ocultas que impidan un desempeño superior.
- ❖ Identificar y resaltar la información necesaria para vender la organización como una buena causa o una buena inversión.
- ❖ Proveer de un catalizador para hacer cambios productivos.
- ❖ Iniciar un proceso de planeación estratégica revisando la “gran fotografía”.

## Retos fundamentales<sup>52</sup>

### a. **Cumplir las demandas por un mejor desempeño, mayores retornos y confiabilidad repensando la forma como operan las organizaciones**

El sector debe hacer un mayor esfuerzo para no sólo permanecer por arriba de la línea de flotación tratando de hacer más con menos y replantearse objetivos de excelencia. Sin embargo, algunos voluntarios y personal administrativo tienen dificultad por enfocarse en la excelencia porque enfrentan barreras para cambiar como “por qué habríamos de cambiar si así funcionan bien las cosas”. Para romper tales barreras las organizaciones necesitan un estímulo que las saque de la complacencia o de pensamientos fuera de tiempo. Otras organizaciones están más preocupadas con las soluciones de corto plazo que a largo plazo. Necesitan herramientas que les ayude a diagnosticar el problema completo desde un punto de vista integral y no sólo iniciar arreglando algunas cosas en/de funciones específicas. En otros casos, el personal administrativo y los voluntarios necesitan de una visión de lo que la organización puede llegar a ser y herramientas para llegar ahí.

### b. **El segundo reto es educar al público y a los que apoyan a la organización sobre la excelencia que sí existe en el sector**

Para hacerlo, el sector necesita proveer un modelo que resalte las características que son únicas del sector voluntario, y no simplemente adaptar los modelos tradicionales de negocios al sector.

---

<sup>52</sup> *Ibid.* Pág. 2.

## Los *Benchmarks* son interdependientes

*Un claro propósito y una visión convincente, nos dice Mollenhauer (ver figura 9 y 10), es el centro de la rueda porque es el componente más crítico. Sin saber hacia dónde se dirigen y cómo llegarán ahí, una organización voluntaria no-lucrativa no puede fortalecerse en ninguna otra área.*<sup>53</sup>

*Los Benchmarks de Excelencia son interdependientes como los aros o rayos de una rueda. Si uno está débil, tendrá un impacto en el desempeño de los otros. Por ejemplo, las organizaciones no pueden ser completamente confiables a menos que puedan describir los resultados por o para los cuales tendrán que ser confiables. Los Benchmarks se fortalecen unos a otros. Por ejemplo, un entorno de trabajo positivo permite una mayor innovación y es apoyada por un estilo de administración colaborador,*<sup>54</sup> termina diciendo Mollenhauer al respecto.

### *Benchmarks* de excelencia<sup>55</sup>

1. Un claro Propósito y una Visión convincente (al centro de la figura 9).
  2. Resultados con significado (a las 12 y en el sentido de las agujas del reloj).
  3. Recursos optimizados por su Impacto.
  4. Confiabilidad completa.
  5. Responsabilidad e Innovación.
  6. Cultura de Colaboración.
  7. Un ambiente de trabajo productivo y positivo.
- 
1. **Un claro sentido de propósito y una visión convincente**<sup>56</sup> Este *Benchmark*, a su vez, está compuesto por cuatro elementos (ver figura 11), distribuidos en tres columnas y una base.

---

<sup>53</sup> Cfr, Mollenhauer, (2002) “Benchmarks of Excellence for non-profits”, [www.als.ca/benchmarks/pdf/BENCHMARKS\\_guide\\_v4.pdf](http://www.als.ca/benchmarks/pdf/BENCHMARKS_guide_v4.pdf). Pág. 3.

<sup>54</sup> *Ibid.* Pág. 3.

<sup>55</sup> *Ibid.* Pág. 3-10.

<sup>56</sup> *Ibid.* Pág. 3-4.



Figura 9. Tomado del libro “Gerencia Estratégica...”, por Humberto Serna Gómez. Página 85.



Figura 10.1 Tomado de “Benchmarks of Excellence for the voluntary sector”. Als Society of Canada. Linda Mollenhauer. 2006. Página 3.

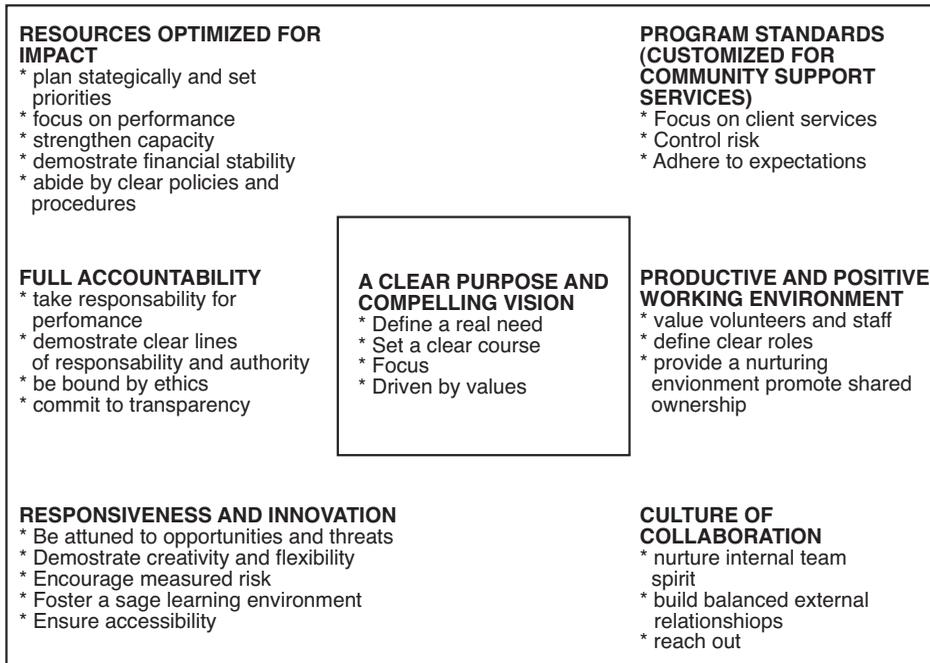


Figura 10.2 Tomado de “Benchmarks of Excellence for the voluntary sector”. Als Society of Canada. Linda Mollenhauer. 2006. Página 3.

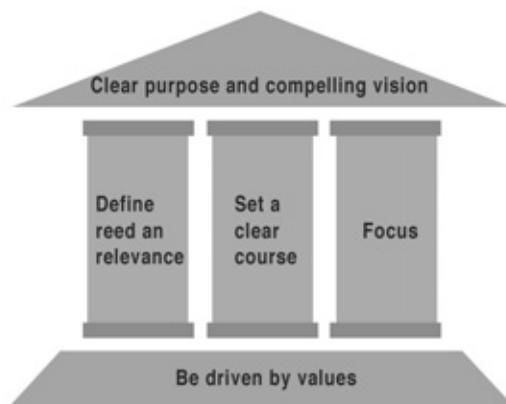


Figura 11. Tomado de “Benchmarks of Excellence for the voluntary sector.” ALS Society of Canada. Linda Mollenhauer. 2006. Página 4.

### 1.1 Defina una necesidad real-Define need and relevance

Las organizaciones excelentes son explícitas cuando se trata de definir las necesidades o problemas que son tratados o atendidos por sus programas y servicios. Tienen evidencia convincente, que incluye hechos y estadísticas de fuentes autorizadas, de que el problema o la necesidad

existe. Aquellos que se benefician de los programas y servicios no solamente han sido claramente identificados, ellos han contribuido para describir la necesidad o problema. La necesidad o problema descrito también tiene una dimensión razonable; algo sobre lo cual realísticamente se puede hacer algo.

### **1.2 Establezca un curso de acción claro-Set a clear course**

Las organizaciones excelentes saben hacia dónde quieren ir y tienen un mapa de cómo van a llegar ahí. Tienen una Misión y una Visión del futuro que les inspira. Todos sus miembros van en la misma dirección. El mapa tiene metas y estrategias y expectativas realistas de lo que puede lograrse. De hecho, la Junta Directiva y el personal administrativo toman tiempo en sesiones de planeación para decidir que no y que si puede ser hecho.

### **1.3 Enfoque-Focus**

Las organizaciones excelentes no se desvían fácilmente. Saben con exactitud en qué negocio están. Todos pueden transmitir un mensaje consistente. Evitan ser todo para toda la gente. Generalmente no duplican o se traslapan R significativamente con los mandatos de otras organizaciones no-lucrativas.

### **1.4 Sea dirigido por valores-Be driven by Values**

Los valores que sostienen a la organización son concisos, visibles y proveen una piedra angular para todas las decisiones. En las organizaciones excelentes, aún la búsqueda de la eficiencia y de la eficacia no puede lograrse a costa de los valores. Estos también guían el reclutamiento y la administración del personal, los programas de evaluación del desempeño y los servicios, y también influyen sobre las políticas y los procedimientos.

## **2. Resultados con significado<sup>57</sup> Este *Benchmark* está compuesto por tres elementos (ver figura 12).**

### **2.1 Articule los resultados buscados-Articulate intended Outcomes**

Ser capaz de describir la diferencia que significará en las vidas de aquellos a quienes se va a servir; pueden describir sus resultados y no solo

---

<sup>57</sup> *Ibid.* Pág. 4-5.

sus actividades. Son emocionalmente fuertes; ¿están preparados para atender una necesidad? También comunican eficazmente esos resultados a la comunidad en general.

## **2.2 Demuestre el impacto-Demonstrate impact**

Los resultados son tangibles y contribuyen al logro de la misión. Estas organizaciones tienen pruebas contundentes de los cambios que tienen lugar en las vidas de los usuarios como resultado de sus programas y servicios.

## **2.3 Utilice índices para evaluar el progreso-Use Measurements to assess progress**

Se tiene un compromiso serio para medir el impacto de su trabajo. Establecen medidas de desempeño realistas para medir el progreso y se tiene un sistema de reportes. Los datos o logros son luego usados para mejorar en la planeación y en el proceso de establecer prioridades.

# **3. Recursos Optimizados por su Impacto-Resources optimized for Impact<sup>58</sup> Este *Benchmark* está compuesto por cinco elementos (ver figura 13).**

## **3.1 Establecimiento de prioridades estratégicamente establecidas-Plan Strategically and set Priorities**

Las organizaciones excelentes se someten a un proceso riguroso de planeación el cual analiza el entorno interno y externo para formarse una fotografía de dónde necesita estar la organización dentro de 3 a 5 años, y también formula pasos anuales específicos que necesitan ser tomados para alcanzar los objetivos. Estas organizaciones aprecian el poder de la planeación como una importante herramienta para navegar. El proceso de planeación es valorado porque ayuda a enfocarse en lo que es importante, ayuda a coordinar los esfuerzos y asegura que los recursos no sean desperdiciados. Es también utilizado para obtener consenso en las prioridades y fechas límite.

## **3.2 Centrarse en el desempeño-Focus on Performance**

Tienen una clara idea de cómo se está desempeñando la organización en términos de sus operaciones, finanzas y programas. Los sistemas de información proveen de información comprensible y oportuna en un for-

<sup>58</sup> *Ibid.* Pág. 5-6.

mato que permite la evaluación y la toma de decisiones. Por ejemplo, la información financiera incluye comparaciones, tales como “presupuesto contra actual”, e índices como “costo para obtener cada quetzal donado”. Se mide la eficacia a corto y largo plazo. De igual manera, los números que describen el número de personas a las que se sirve son presentados objetivamente de tal manera que quienes toman decisiones pueden hacer observaciones y formarse conclusiones.



Figura 12. Tomado de “Benchmarks of Excellence for the voluntary sector”. Als Society of Canada. Linda Mollenhauer. 2006. Página 5.

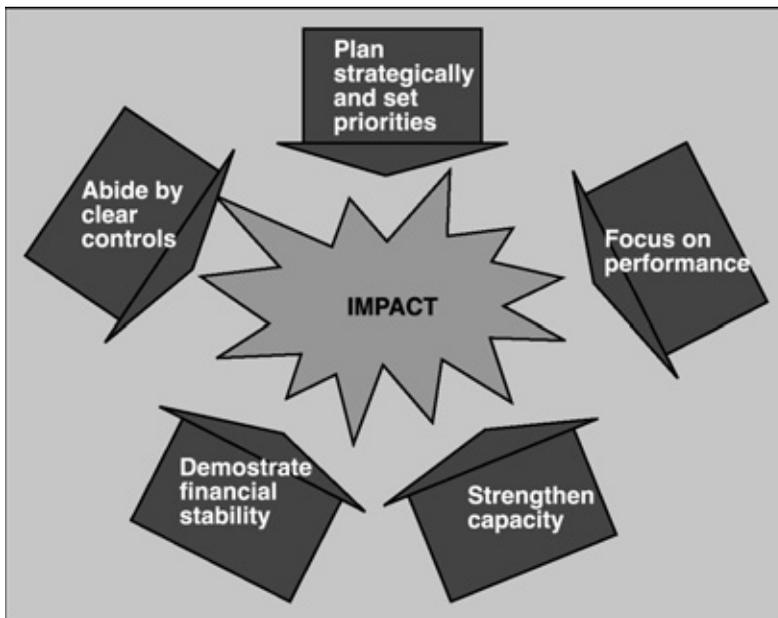


Figura 13. Tomado de “Benchmarks of Excellence for the voluntary sector”. Als Society of Canada. Linda Mollenhauer. 2006. Página 5.

### 3.3 Fortalecer las Capacidades-Strengthen Capacity

Las organizaciones excelentes están comprometidas para fortalecer sus capacidades para desempeñarse eficiente y eficazmente. Su estructura apoya su habilidad para alcanzar su misión. Tienen a los voluntarios y administrativos adecuados en las posiciones adecuadas para analizar los resultados. Estas organizaciones construyen sistemas de soporte —tecnología, administración, entrenamiento, supervisión, o procedimientos— que ayudan a los voluntarios y administrativos a cumplir con sus roles del día a día.

### 3.4 Demostrar estabilidad financiera-Demonstrate financial stability

Y no ir de crisis en crisis. Tener una fuente estable de fondos, para lo cual se requiere de una Junta Directiva que se involucre activamente en la búsqueda de fondos.

### 3.5 Soportado por Controles claros-Abide by clear controls

Uso de claros y estrictos controles que permitan el ser eficiente y efectivo. Estos ayudan a estandarizar las acciones, ayudan en la toma de decisiones y aclaran las responsabilidades. También establecen controles que eviten el desperdicio y mal uso de los recursos. Es importante capacitar a los voluntarios y al personal sobre el uso de tales controles.

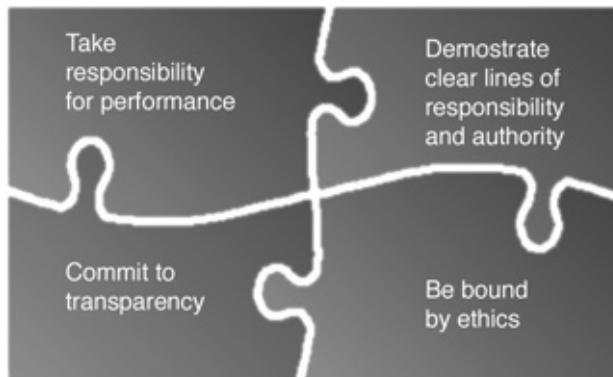


Figura 14. Tomado de "Benchmarks of Excellence for the voluntary sector". Als Society of Canada. Linda Mollenhauer. 2006. Página 7.

**4. Confiabilidad-responsabilidad plena o completa-full accountability<sup>59</sup>**  
**Este Benchmark está compuesto por cuatro elementos (ver figura 14)**

**4.1 Tomar o asumir responsabilidad por el desempeño-take responsibility for performance.**

Hay un reconocimiento dentro de las organizaciones excelentes de que el ser confiable y responsable es más que una obligación para mantener los datos de situación —contabilidad, por ejemplo, exactos. *Accountability* se define en estas organizaciones como 1) cumplir disposiciones legales, 2) sujetarse a la misión, 3) mantenerse fiel a los valores, y 4) generar servicios y programas que satisfagan las necesidades de los usuarios. También es un reconocimiento a ser eficaz en diferentes áreas como 1) gobierno organizacional y administración, 2) administración financiera, y 3) programas.

**4.2 Demostrar líneas claras de autoridad-responsabilidad-Demonstrate clear lines of responsibility and authority**

Las líneas de autoridad-responsabilidad son claramente delineadas, entendidas y reforzadas a todo nivel. Los voluntarios y el personal administrativo conocen sus límites de su autoridad y se confía en que conocen sus responsabilidades. En caso de existir comités, éstos también conocen sus funciones, deberes y autoridad.

**4.3 Ser guiado por la ética-Be bound by ethics**

Un Código de Ética consiste en un grupo de normas formales sobre lo que se considera un comportamiento apropiado. Junto con las normas informales, ellas influyen en las decisiones en las organizaciones excelentes. De hecho, estas organizaciones creen que la búsqueda de resultados debe hacerse dentro de los límites de este Código de Ética.

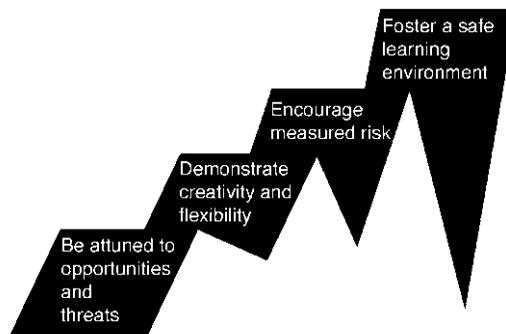


Figura 15. Tomado de “Benchmarks of Excellence for the voluntary sector”. Als Society of Canada. Linda Mollenhauer. 2006. Página 8.

<sup>59</sup> *Ibid.* Págs. 6-7.

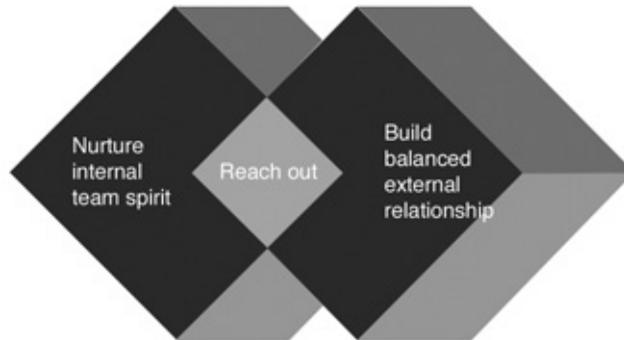


Figura 16. Tomado de “Benchmarks of Excellence for the voluntary sector”. Als Society of Canada. Linda Mollenhauer. 2006. Página 9.

#### **4.4 Compromiso con la transparencia-Commit to transparency**

Un compromiso profundo por ser transparente en la búsqueda y el manejo de los fondos, resultados, gobierno de la organización y administración. Conducen sus relaciones de una forma en que puedan ser fácilmente observables y entendibles; nada está oculto a la vista del público o los donantes. Estas organizaciones se comunican proactivamente y responden rápidamente a la solicitud de información de los fundadores, donantes, voluntarios.

### **5. Interés-sensibilidad e innovación-Responsiveness and innovation<sup>60</sup> Este Benchmark está compuesto por cuatro elementos (ver figura 15)**

#### **5.1 Estar atento a las Oportunidades y a las Amenazas-Be attuned to opportunities and threats**

Anticiparse y responder con prontitud a las oportunidades y amenazas tanto internas como externas. Se tienen mecanismos formales para analizar el entorno de tal manera que las nuevas tendencias no sorprendan a la organización. Toda sesión de planeación comienza revisando el entorno y luego se discute el impacto que ello puede tener en la Misión, Objetivos y actividades.

---

<sup>60</sup> *Ibid.* Pág. 8.

## 5.2 Demostrar creatividad y flexibilidad-Demonstrate creativity and flexibility

Los voluntarios y el personal administrativo mantienen un sentido de urgencia por mejorar la manera como operan, lo cual los obliga a ser creativos en la búsqueda de mejores maneras para llevar sus servicios y para conseguir fondos. Sesiones de “lluvia de ideas” son comunes en las organizaciones excelentes, las cuales no le temen a los cambios.

## 5.3 Tomar riesgos medidos-encourage measured risk

Disposición a aplicar cosas nuevas, aún si hay en ello ciertos riesgos calculados. No se intimidan por el hecho de que nunca antes se ha hecho o porque no hay garantía de éxito. Los voluntarios y el personal administrativo están preparados para tomar riesgos porque hay sólo unas pocas barreras, tales como actitudes o procedimientos rígidos, para adoptar nuevas maneras de hacer las cosas.

## 5.4 Fomentar un entorno “seguro” de aprendizaje-Foster a “Safe” learning environment

Para ser creativo y para enfrentar riesgos, los voluntarios y el personal administrativo deben sentirse cómodos en expresar sus ideas, probar nuevas maneras y cometer errores. En este entorno, la crítica es constructiva y lleva a cambios positivos, cultivándose un entorno “seguro” para explorar y experimentar, promoviéndose además el aprendizaje continuo.



Figura 17. Tomado de “Benchmarks of Excellence for the voluntary sector”. Als Society of Canada. Linda Mollenhauer. 2006. Página 9.

**6. Cultura de colaboración-cultura of collaboration<sup>61</sup> Este Benchmark está compuesto por tres elementos (ver figura 16)**

**6.1 Crear un espíritu interno de equipo-nurture internal team spirit**

La cultura de colaboración afecta la manera como los usuarios, voluntarios, Miembros del Consejo y personal administrativo trabajan juntos. En otras palabras, colaborar no es solo una manera de hacer, es una manera de Ser. Hay un alto grado de respeto mutuo e interdependencia entre voluntarios y personal administrativo. Además, todos sienten ser parte del mismo equipo.

**6.2 Construir relaciones externas balanceadas-Build balanced external Relationships**

Buscan oportunidades para colaborar con la comunidad y desarrollar unas relaciones balanceadas que beneficien a las partes. Se busca colaborar, y no solo generar eficiencias, como una manera de beneficiar a los usuarios. Estas relaciones externas se construyen no sólo sobre el beneficio mutuo, sino también sobre la confianza y respeto mutuos.

**6.3 Mostrarse accesible-Reach out**

Mostrarse accesible sobre una base regular hacia los fundadores, usuarios, donantes y otros grupos de la comunidad para obtener retroalimentación y para abiertamente discutir dirección. Estas organizaciones son inclusivas —en la toma de decisiones y en la composición del Consejo Directivo— porque aprecian el valor de diversos puntos de vista. También son muy sensibles a las necesidades y al comportamiento de los usuarios. Todos toman tiempo para relacionarse con ellos.

**7. Entorno de trabajo positivo y productivo-A productive and positive work environment<sup>62</sup> Este Benchmark está compuesto por cinco elementos (ver figura 17)**

**7.1 Valorar al personal voluntario y administrativo-Value volunteers and Staff**

Las organizaciones excelentes ven a las personas como el activo más importante. Están preparados para invertir en ellos —en entrenamiento y aprendizaje continuo— y premiar el buen desempeño. Si es personal

---

<sup>61</sup> *Ibid.* Págs. 8-9.

<sup>62</sup> *Ibid.* Págs. 9-10.

pagado, el Consejo Directivo entiende que uno de los objetivos más críticos es seleccionar el más fuerte y capaz Director Ejecutivo quien en respuesta tendrá la responsabilidad de contratar un equipo de trabajo capaz. El Consejo y el personal administrativo trabajan en conjunto para identificar, atraer y retener a los mejores voluntarios disponibles.

### **7.2 Proveer de un clima de apoyo-Provide a nurturing climate**

Tanto voluntarios como el personal administrativo se sienten apoyados en sus esfuerzos. Un número de factores contribuyen a crear este clima. Primero, hay un alto grado de respeto y confianza entre el Consejo, los voluntarios, usuarios y personal. Segundo, los jefes son líderes y coaches y mentores y además manejan con eficacia las expectativas de su personal. Tercero, las políticas y procedimientos de recursos humanos como las evaluaciones del desempeño son vistas como útiles y justas. Finalmente, el éxito se celebra y, en tanto la atmósfera es intensa, siempre hay lugar para la risa.

### **7.3 Definir roles claramente-define clear roles**

Las organizaciones excelentes manifiestan claramente las expectativas sobre los roles específicos de tal manera que los voluntarios y el personal administrativo sientan que su trabajo es relevante y con significado. Todos tienen una descripción de su puesto la cual acuerda responsabilidades y expectativas de desempeño. Hay poca duplicación de roles entre los diversos niveles de la organización; las relaciones están claramente establecidas por reglas, políticas y procedimientos.

### **7.4 Promover un sentido de pertenencia compartido-Promote shared ownership**

Todos contribuyen a la dirección estratégica de tal manera que haya armonía entre los objetivos de la organización y los de los individuos. Gracias a ese Sentido de Pertenencia, se sienten empoderados para tomar decisiones y para tomar iniciativas. Además, el liderazgo no es visto como jerárquico, pero es promovido a todo nivel de la organización.

### **7.5 Fomentar las comunicaciones abiertas-foster open communications**

Se insiste en las comunicaciones abiertas y sinceras entre todos y a todo nivel de la organización. Se crean oportunidades para intercambiar información y un debate constructivo.

## IX. Finalmente, ¿Cuáles son los retos de las organizaciones sociales, no-lucrativas o filantrópicas?

De acuerdo con dos estudios relativamente recientes se han determinado algunas tendencias y retos en el sector de las organizaciones sociales no-lucrativas. Estos estudios en mención son:

1. Simposio de fundaciones comunitarias realizado en Canadá en los años 2001 —en la ciudad de Red Deer—, y en el 2002 —en la ciudad de Kelowna—. En dicho simposio participaron consejeros y directores ejecutivos de diversas organizaciones así como Asesores y Profesores de la London School of Economics, cuyos miembros actuaron como moderadores del simposio. Los resultados de dicho simposio fueron publicados por Deborah Bartlett y Merrill Cooper, con el apoyo de la Canadian Community Foundations.<sup>63</sup>

Los resultados de este simposio en términos de los retos que enfrenta el sector fueron recogidos por la Dra. Liana Leat de la London School bajo el título *El Futuro de la Filantropía —The Future of Philanthropy—*.

2. Estudio realizado por Helmut K. Anheier y Diana Leat, quienes publicaron su libro *Filantropía Creativa —Creative Philanthropy—* autores ambos asesores de organizaciones no-lucrativas.<sup>64</sup>

En síntesis, las conclusiones de ambos estudios son las siguientes:

El Futuro de la Filantropía	Filantropía Creativa
Una declaración coherente de Roles (Visión Misión, Objetivos). Ante la falta de consenso sobre las o sus responsabilidades de varios sectores de la sociedad, es importante que las fundaciones se muestren coherentes, sin lo cual serán cada vez más vulnerables a crear y generar expectativas no realistas y a un mayor control por parte de los estados en la medida en que buscan más fondos sin tener cargas impositivas.	Buscar soluciones creativas a los problemas. “Creatividad”, dicen los autores Anheier y Leat, es buscar un acercamiento a la manera en que puede ser solucionado una necesidad o problema percibido, y generar o hacer posible alguna clase de innovación en respuesta.

<sup>63</sup> Cfr, Bartlett. *Issues and Trends Facing Canadian Foundations*. [www.community-fdn.ca/doc/etrends2.pdf](http://www.community-fdn.ca/doc/etrends2.pdf)

<sup>64</sup> Cfr, Anheier. *Creative Philanthropy. A Broader Vision of the Potential of Foundations*. [www.wallacefoundation.org/KnowledgeCenter/KnowledgeTopics/PhilanthropicIssues](http://www.wallacefoundation.org/KnowledgeCenter/KnowledgeTopics/PhilanthropicIssues)

<p>Menos idealistas, más realistas. Las fundaciones deben controlar su propia —y muchas veces inflada publicidad— y conocer sus limitaciones en orden de identificar lo que pueden hacer, luego hacerlo bien y demostrar que lo han hecho. Identificando lo que pueden hacer, y hacerlo bien, las fundaciones tendrán que identificar y ponerle atención a un número de asuntos espinosos —y no solo el asunto de las donaciones.</p>	<p>Buscar soluciones que impacten más allá que a los propios donantes, quienes también pueden aportar innovaciones, ideas, conocimientos, solo si estas son compartidas ampliamente.</p>
<p>Dejar de ser santuarios y “Santos y Señá”. Deben considerar formas para crear estructuras y prácticas administrativas más efectivas. Si las fundaciones quieren ser realmente creativas y contribuir en la satisfacción de las necesidades y aspiraciones de sectores de la sociedad, deben preguntarse: ¿Qué tipo de políticas y prácticas necesitan tener en el reclutamiento de los miembros tanto de la Junta Directiva como del personal directivo?</p>	<p>Las organizaciones creativas reconocen que los cambios sociales muchas veces ocurren como resultado de muchos pequeños eventos que ocurren en el tiempo, y que las iniciativas podrían tomar hasta 4 o 5 años antes de mostrar resultados significantes.</p>
<p>Coraje para cuestionarse su sabiduría convencional. Cuestionándose el valor y limitaciones del culto a las metas de corto plazo, y a la forma como se mide o evalúa el desempeño es esencial.</p>	<p>Operan como organizaciones que aprenden y que enfatizan en cómo hacer las cosas mejor y resolver problemas. No tienen miedo a confrontar, publicitar, la realidad de lo que funciona y no funciona. Creen que tanto ellos como los otros pueden aprender de sus errores y cómo pueden hacer de sus inversiones un éxito.</p>
<p>Disposición a ser diferente. Disposición a preguntarse qué más se puede hacer para ganar credibilidad y hacia dónde nos ha de llevar la misma. Existe el argumento de que lo que necesitamos desesperadamente no es la “Tercera manera” pero si la “Tercera voz”, aquella que no tenga que dar cuentas ni al mercado o sociedad ni al estado (quienes cada vez se parecen más entre si).</p>	<p>Invierten en sistemas de información que les permitan capturar información creíble sobre los resultados de sus esfuerzos. Quieren ver sus resultados claramente y así poder documentar qué prácticas son más efectivas en su campo.</p>
<p>“Promover chocolate y no goma de mascar”, y no ser el “fregadero” de la comunidad. La comunidad, la sociedad civil, el capital social y demás se han convertido en la “goma de mascar” de las políticas sociales -que se pega a todo pero sin contenido nutricional. Las fundaciones, sobre todo las fundaciones comunitarias, tienen que ir más allá de los conflictos de la sociedad civil, o de la lucha contra los ricos, la diversidad, etc.</p>	<p>Trabajan con otros para que sus ideas se propaguen. No es fácil resolver problemas sociales, por lo que se requiere encontrar maneras efectivas para compartir ideas y conocimientos con gente influyente en los círculos públicos y políticos, quienes están en mejor posición para impulsar los cambios.</p>

Respecto a dejar de ser el “fregadero” —kitchen sink—, se refiere a dejar de ser aquel que tiene por tema “la vida de bajos fondos” —generar lástima.	
---	--

## Conclusiones

1. Al igual que en el sector empresarial lucrativo, las empresas u organizaciones del sector social no lucrativo tienen que (1) mejorar su eficiencia operativa, (2) su eficacia directiva, (3) la cobertura de sus productos y servicios a sus clientes, (4) incrementar o mejorar sus fuentes de financiamiento, entre muchas otras áreas gerenciales y operativas.
2. Desde varios frentes, gubernamentales y no gubernamentales, se le otorga a la economía solidaria una función económica y social prodigiosa. Para algunos, la economía solidaria es considerada un sector económico llamado a mitigar la pobreza, generar empleo y bienestar para la sociedad. Para otros, más optimistas, la economía solidaria es un sistema estructurado alternativo llamado a superar las “agudas contradicciones sociales”. En todo caso, la gran mayoría de actores sociales, ven en la economía solidaria un aliado indispensable para lograr el desarrollo social, económico y cultural del país.
3. El proceso de planeación estratégica debe ser lo más participativos posible, de manera que todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la organización.
4. Al examinar los beneficios tanto de la planeación estratégica como específicamente del direccionamiento estratégico, se puede afirmar que la PE es importante en las organizaciones no-lucrativas como (1) la base de una dirección sólida por parte de la junta directiva, como (2) guía de una administración eficiente, como (3) medio efectivo en la búsqueda de fuentes de financiamiento/donaciones, y como (4) un medio para evaluar el desempeño de la organización.
5. Para muchas *non-profits*, el problema respecto a la planeación estratégica es que el plan nunca se implementa fielmente. Una de las razones por las que así sucede, es por la diferente perspectiva que desarrollan, por un lado, los directivos de las organizaciones que desarrollan los planes, y por el otro, los ejecutivos que han de implementar los mismos, creándose un abismo entre desarrollo e implementación, entre intención y acción. Con el tiempo, la falta de una perspectiva —direccionamiento

estratégico— común resulta en que las personas toman sus propias decisiones basados en lo que cada quien cree importante. Las organizaciones sin una clara dirección estratégica se encuentran en crisis, sobre todo en tiempos de cambio. La gente, sobre todo el personal administrativo, trata de proteger su *status quo* en términos de los programas y actividades que desarrollan. Los conflictos activos o pasivos resultantes limitan la capacidad de respuesta de la organización ante las amenazas y las oportunidades.

6. En palabras de Linda Mollenhauer: *Aquellos que estamos involucrados en el sector voluntario no-lucrativo sabemos que ya no podemos atraer voluntarios, donantes solo porque representamos una buena causa y necesitamos ayuda. Debemos demostrar que somos organizaciones de calidad, que prestamos servicios y productos de calidad. Para lograrlo, necesitamos conocer nuestras áreas de competencia —aún excelencia— tan bien como aquellas áreas en las que necesitamos mejorar. Por ello nos ocupamos de resaltar aquellas características que existen en las organizaciones del sector que son percibidas como excelentes por los fundadores, donantes y clientes.*

## Bibliografía

- Álvarez, Juan Fernando (et al). (2006)** *La Lógica de la Economía Solidaria y las organizaciones sin ánimo de lucro desde la perspectiva Económica*, Nodo Tau, A.C. [www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/ Alvarez/ La lógica de la economía solidaria y las organizaciones sin ánimo de lucro desde la perspectiva económica](http://www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Alvarez/La%20l%C3%B3gica%20de%20la%20econom%C3%ADa%20solidaria%20y%20las%20organizaciones%20sin%20%C3%A1nimo%20de%20lucro%20desde%20la%20perspectiva%20econ%C3%B3mica.pdf). Pdf (junio, 2007).
- Anheier, Helmut K. y Diana Leat. (2006)** *Creative Philanthropy. A Broader Vision of the Potential of Foundations*. The Wallace Foundation, [www.wallacefoundation.org/KnowledgeCenter/KnowledgeTopics/PhilanthropicIssues](http://www.wallacefoundation.org/KnowledgeCenter/KnowledgeTopics/PhilanthropicIssues) (junio, 2007).
- Bartlett, Deborah y Merrill Cooper.(2002)** *Issues and Trends Facing Canadian Foundations*, Canadian Foundations Community, [www.community-fdn.ca/doc/etrends2.pdf](http://www.community-fdn.ca/doc/etrends2.pdf) (junio, 2007).
- Bel M., José Ignacio.** *Comunicar para Crear Valor*. EUNSA, México, 2004.
- Blixt, Albert B. (2004)** *Bridging the Gap. Five Keys to Better Strategic Planning for Non-Profits*. Dannemiller Tyson Associates, [www.members.aol.com/ alblixt/Resources/Bridging\\_the\\_Gap-5\\_Keys.pdf](http://www.members.aol.com/alblixt/Resources/Bridging_the_Gap-5_Keys.pdf) (junio, 2007).
- Bornstein, David.** *Cómo cambiar el mundo*. Debate. Argentina, 2005.
- Cuadra Moreno, Lorena (et al). (2005)** *Importancia de la Implementación de un Departamento de Marketing dentro de una empresa no lucrativa. Caso: Hombre Nuevo*. Universidad del Valle de México, [www.uvmnet.edu/ investigaci3n/.../numero3-05/documentos/a\\_importancia.doc](http://www.uvmnet.edu/investigaci%C3%B3n/.../numero3-05/documentos/a_importancia.doc) (junio, 2007).
- Drucker, P.** *Managing the Non-Profit Organization*. Harper Collins. New York, 1990.
- Harris, Bob. (2004)** *Strategic Planning Process*. CAE, [www.abanet.org/nabe/annual2004/harris\\_2b.pdf](http://www.abanet.org/nabe/annual2004/harris_2b.pdf) (junio, 2007).
- Mollenhauer, Linda. (2002)** *Benchmarks of Excellence for non-profits*. ALS Society of Canada, [www.als.ca/benchmarks/pdf/BENCHMARKS\\_guide\\_v4.pdf](http://www.als.ca/benchmarks/pdf/BENCHMARKS_guide_v4.pdf) (junio, 2007).

**Ramsey, G.R. y Reynolds, R. (1997)** *The Social Reconnaissance Project: Discovering Philanthropic Leadership Opportunities*. [www.thevan-couverfoundation.com](http://www.thevan-couverfoundation.com)

**Serna Gómez, Humberto.** *Gerencia Estratégica. Teoría, Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos*, 3R Editores, Colombia, 2003.

**Thomsen, Tom. (2006)** *The Advantages of Comprehensive Strategic Planning*. Marts & Lundy, [www.martsandlundy.com/atf/cf/%7B7606E449-261E-435C-AA98-AEBBD43329BE%7D/ML\\_COUNSEL\\_NOV\\_06.pdf](http://www.martsandlundy.com/atf/cf/%7B7606E449-261E-435C-AA98-AEBBD43329BE%7D/ML_COUNSEL_NOV_06.pdf) (Junio, 2007).



**¿PUEDEN LOS CAMBIOS POSITIVOS EN  
PEQUEÑOS ASPECTOS, CONVERTIRSE EN  
LOS CIMIENTOS PARA GRANDES  
TRANSFORMACIONES SOCIALES?**

Esther Brol Menegazo



## Índice

### ¿PUEDEN LOS CAMBIOS POSITIVOS EN PEQUEÑOS ASPECTOS, CONVERTIRSE EN LOS CIMIENTOS PARA GRANDES TRANSFORMACIONES SOCIALES?

1. Introducción .....	111
2. Ciertas necesidades prevalecen sobre otras .....	112
3. Las distintas caras de Guatemala .....	114
4. Pancita llena, corazón contento .....	115
5. El individuo y su familia están protegidos, se sienten cuidados .....	117
6. Sentirse querido y ser parte de un grupo .....	119
7. Reconocimiento y respeto .....	123
8. Trascendencia del ser humano .....	124
9. Datos sobre los que se prefiere no hablar .....	127
10. Ak Tenamit: un proyecto que ha transformado vidas en Guatemala .....	129
11. Conclusiones.....	132
Bibliografía.....	134



## 1. Introducción

Durante el primer semestre de 2007, el Centro de Investigaciones y Humanismo (CIHE) de la Universidad del Istmo llevó a cabo el Seminario Permanente de Investigación entorno al emprendimiento social, tomando como base el libro *Cómo cambiar al mundo* de David Bornstein. Leer el mencionado texto inspira, entusiasma y al mismo tiempo hace reflexionar sobre proyectos de emprendimiento social que pudieran implementarse para contribuir a lograr grandes transformaciones en el medio guatemalteco.

David Bornstein entiende a los emprendedores sociales como *...fuerzas transformadoras; personas con nuevas ideas para abordar problemas importantes y que son incansables en la consecución de sus ideas, gente que sencillamente no aceptará un ‘no’ como respuesta, que no abandonará hasta que haya difundido sus ideas todo lo posible.*

El presente ensayo busca fundamentar la existencia de un ‘problema importante’ en el país, el cual está constituido por una baja autoestima tanto a nivel individual, como colectiva. Este problema importante se acrecienta debido a la discriminación por origen étnico o socioeconómico y la falta de inclusión, que tienen entre sus consecuencias, contribuir a generar resentimiento social y obstaculizar la integración como nación.

Es decir, se destacará cómo la baja autoestima colectiva, la discriminación por origen étnico o socioeconómico, así como la falta de inclusión que imperan en Guatemala, deben catalogarse como ‘problemas importantes’. Esto debido a que contribuyen a generar bajos niveles de rendimiento, resentimiento colectivo y obstaculizan el sentirse identificados como guatemaltecos. De igual forma, impiden el dejar de usar en los discursos y conversaciones el ‘Ellos y nosotros’, haciendo referencia a una clasificación social profundamente discriminatoria. Busca además, resaltar cómo la solución de estos ‘problemas importantes’ —que para muchos podrían no ser prioritarios—, supondría cambios importantes en la actitud del guatemalteco en

general, lo que podría entonces convertirse en el cimiento de cambios de alto impacto para esta nación.

Para ello, se cita el ejemplo de un proyecto que durante más de 15 años se ha desarrollado entre 124 comunidades q'eqchi' en la región nororiente de Guatemala, el cual ilustra cómo el trabajar en elevar la autoestima de un grupo de personas, puede lograr cambios importantes que transforman sus vidas, su entorno de forma permanente, sostenida y sustentable.

## 2. Ciertas necesidades prevalecen sobre otras

A lo largo de su carrera, Abraham Maslow<sup>1</sup> hizo grandes descubrimientos del comportamiento social a través de exhaustivas investigaciones. Con base en una de ellas, postuló una teoría de jerarquía de necesidades, que se analizará a continuación, haciendo énfasis en su tercer y cuarto estadios.

Entre los descubrimientos que Maslow hizo, concluyó que ciertas necesidades prevalecen sobre otras. Se deduce entonces, que los seres humanos se preocuparán primero por satisfacer las necesidades más apremiantes como respirar, comer o saciar su sed, y hasta que no las satisfagan, no pensarán en otras cosas.

Maslow dio forma a esa idea y creó su reconocida jerarquía o pirámide de necesidades, que se utiliza y aplica en distintas disciplinas para entender el comportamiento de los seres humanos. Maslow contempló cinco grandes bloques de necesidades: las fisiológicas, las de seguridad, las de amor y pertenencia, las de estima y, por último, la de trascendencia.

Si se toma como referencia esa teoría y además se analizan estadísticas sociales y económicas, puede concluirse, que los guatemaltecos se encuentran en muy distintos niveles en la satisfacción de sus necesidades. Probablemente los países desarrollados cuentan con ciudadanos cuyo nivel de satisfacción sea bastante equitativo. Sin embargo, en las naciones

---

<sup>1</sup> Abraham Maslow nació en Brooklyn, Nueva York, Estados Unidos, el 1 de abril de 1908. Realizó sus estudios en la Universidad de Wisconsin, donde empezó a interesarse por la psicología. Recibió su Baccalareus Artium (BA) en 1930, su Magister Artium (MA) en 1931 y su doctorado en 1934, todos en psicología. Un año después de su graduación, volvió a Nueva York para trabajar con E.L. Thorndike en la Universidad de Columbia, donde empezó a interesarse en la investigación de la sexualidad humana. En 1951 se introdujo al concepto de auto-actualización. Realizó una cruzada a favor de la psicología humanística. Murió en California el 8 de junio de 1970.

como Guatemala, que están ‘en vías de desarrollo’ o pertenecen al ‘tercer mundo’, habrá muchos habitantes que se encuentran en el primer nivel. Algunos en el segundo. Una menor cantidad en el tercero y cuarto; mientras que muy pocos están en el quinto nivel, entre quienes se encuentran personas que cultivan más el espíritu sin contar con recursos monetarios. Las personas en comunicación y reconocimiento de Dios, trascienden.

A lo largo de este ensayo se pretende demostrar que la satisfacción de las necesidades del tercer y cuarto estadio (la de amor y pertenencia y la de estima) es vital para lograr cambios trascendentales en una sociedad.

En la siguiente figura, se ilustra la jerarquía o pirámide de necesidades que postuló Abraham Maslow. Como podrá apreciarse, en el primer nivel, se encuentran las fisiológicas, que son indispensables para que el ser humano sobreviva. En el último estadio se encuentran las que se denominan de ‘Autorrealización’, con las que el ser humano satisface sus necesidades de trascender.



### 3. Las distintas caras de Guatemala

*Guatemala es un país de contrastes* reza alguno de los lemas promocionales del inguat<sup>2</sup>. Y es verdad. Se puede apreciar una ciudad capital con un desarrollo inmobiliario enorme, entre ellos casas, *town houses*, altos edificios de lujosos y modernos apartamentos y oficinas, especialmente en zonas como la 10, 13, 14, 15 y carretera hacia El Salvador. Sin embargo, es a la vez una nación con un grave déficit habitacional estimado en 1,021,592 viviendas al año 2002, dato proporcionado por la Asociación Nacional de Constructores de Vivienda (anacovi), con base en los resultados del Censo Oficial de 2002. Información adicional que brinda anacovi indica que la población continúa creciendo a un ritmo promedio de 2.5% anual; que se forman 67 mil nuevos hogares por año, pero que el sector privado ha tenido una oferta habitacional promedio de 12 mil viviendas por año entre 1995-2002 y de 17 mil viviendas formales en 2003.

Otro ejemplo de los contrastes que tiene Guatemala, es que es el mayor importador de vehículos de lujo o premium (Mercedes Benz, BMW, Volvo, Audi, Porsche, Jaguar, Land Rover y algunos agregan a Lexus<sup>3</sup>) en Centroamérica. No obstante, adolece al mismo tiempo de graves problemas de transporte público, principalmente en el área metropolitana.

De igual forma, se puede traer a colación cómo el gerente de una multinacional o de un banco puede llegar a percibir ingresos mensuales del orden de los US\$ 20,000, cuando se estima que cerca del 75% de la economía del país pertenece al sector informal. Es decir, personas autoempleadas (estanquillos, lustradores, vendedores de la calle, etc.) o que trabajan para empresas que carecen de registro legal<sup>4</sup>. Como dato curioso, la tasa oficial de desempleo se sitúa en menos del 5%. Sin embargo, el mayor porcentaje de población ocupada constituye una oferta de mano de obra no calificada y carente de estudios concluidos.

Estos contrastes pueden interpretarse de diversas maneras. La primera es que dependiendo del nivel socioeconómico al que se pertenezca, así serán las preocupaciones que se tengan. Por ejemplo, si el presupuesto no permite al individuo tener un vehículo de ningún tipo, probablemente la preocupación de esa persona sea el riesgo al abordar el transporte público,

<sup>2</sup> El Instituto Guatemalteco de Turismo es la entidad rectora de la industria sin chimeas del país.

<sup>3</sup> 'Primer lugar en autos de lujo', artículo de Carlos Menocal, publicado en *Prensa Libre* del 24 de junio de 2007.

<sup>4</sup> Entrevista con Hugo Maúl del Centro de Investigaciones Económicas Nacionales realizada por la agencia de noticias Associated Press (AP), el 17 de julio de 2007.

la alta probabilidad de un asalto y, en el caso de las mujeres, incluso de agravios físicos. Por el contrario, si el presupuesto le permite a la persona ‘ajustar’ para adquirir un automóvil, su preocupación quizá será la cantidad del tráfico que hay, en dónde va a estacionar, que los combustibles están subiendo de precio o que le pueden robar el automóvil.

La otra forma de interpretar los contrastes es entre lo rural y urbano. La realidad de quien vive en la Ciudad de Guatemala o en alguna zona urbana, no es la misma que se debe enfrentar en áreas rurales. En las primeras hay mayor acceso a servicios diversos y a oportunidades de empleo. Existen más actividades comerciales e industriales, mientras que en las zonas rurales es todo lo contrario. Tal vez un capitalino piense: *¡Qué lenta mi conexión a internet!*, mientras que alguien en el interior de la República se lamenta: *¿Cuándo tendré agua potable y energía eléctrica?*

Asimismo, pueden apreciarse contrastes entre aquellos guatemaltecos que piensan en ir al próximo concierto de un artista internacional, en jugar golf o en su próximo viaje al exterior. En tanto, hay otros, que no saben leer o escribir y, de los que van a la escuela, sólo un 39% termina la primaria. Este panorama se agrava más en el caso de la niña indígena que se encuentra fuera del sistema.

Precisamente en el caso de las mujeres, los contrastes pueden apreciarse en el acceso a oportunidades, en la educación y la jefatura familiar que les ha tocado asumir a algunas debido a las migraciones de sus parejas hacia la capital o a los Estados Unidos.

Se puede afirmar entonces, que los guatemaltecos viven realidades distintas. Ello no es un reclamo hacia quienes tienen el privilegio de contar con medios económicos para vivir y hacerlo bien. Es simplemente una verdad, comprobable con hechos.

## 4. Pancita llena, corazón contento

De acuerdo con Maslow, las fisiológicas incluyen las necesidades que tiene el ser humano de oxígeno, agua, proteínas, sal, azúcar, calcio y otros minerales y vitaminas, para mantener los niveles adecuados de salud y nutrición. También se incluye aquí la necesidad de mantener el equilibrio del pH y de la temperatura que es de 36.7° C en promedio. Otras necesidades incluidas son aquellas dirigidas a mantenerse activos, a dormir, a descan-

sar, a eliminar desperdicios (CO<sub>2</sub>, sudor, orina y heces), a evitar el dolor y tener sexo, entendido como la preservación de la especie.

Aquí es importante hacer una pausa para reflexionar sobre algunos de los datos importantes sobre la situación actual de la salud en Guatemala, según el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social<sup>5</sup>:

- ❖ Hay un problema grave de desnutrición crónica en el país, que para 2002 afectaba a niños y niñas menores de 5 años en un 49%.<sup>6</sup>
- ❖ La prevalecencia de desnutrición global —peso/edad alcanza 24% entre los menores de cinco años.
- ❖ La deficiencia de vitamina “A” ascendió a 15% en preescolares.
- ❖ La deficiencia de hierro afectaba a 35.4% de las mujeres en edad reproductiva; 39.1% de embarazadas y 34.9% de no embarazadas.
- ❖ La prevalencia de anemia en niños de 1 a 5 años fue de 26%.
- ❖ Las infecciones respiratorias agudas (IRA), la enfermedad diarreica aguda (EDA) y las causas perinatales, representaron 40%, 12% y 11% respectivamente, de las muertes de menores de un año en 1999. La tasa de mortalidad de niños de 1 a 4 años fue 14 por mil; 9 en el área urbana y 20 por 1,000 en el área rural. Para 1999, se registraron 1,027 defunciones en el grupo de 5-9 años para una tasa de 0,6 por 1,000. Los casos de EDA incrementaron de 16.015 casos en 1997 a 43,119 en 1998 y 50,799 casos para 1997.
- ❖ Para 1998, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE),<sup>8</sup> las principales causas de muerte en el grupo de 15 a 19 años fueron: muertes por arma de fuego, neumonía e influenza, y las infecciones intestinales.
- ❖ En lo que respecta a la población de adultos (20 a 59 años) y adultos mayores (65 años y más), para 1999 era de 4,116,147 habitantes (39.3% del total). La tasa estimada de mortalidad materna para 1990-1995 fue de 190 por 100,000 nacimientos vivos. Datos del Ministerio de

---

<sup>5</sup> Boletín Epidemiológico. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala. Vol. 25 No. 2, junio 2004.

<sup>6</sup> Encuesta nacional sobre salud materno-infantil, 2002.

<sup>7</sup> Boletín Epidemiológico. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala. Vol. 25 No. 2, junio 2004.

<sup>8</sup> [www.ine.gob.gt](http://www.ine.gob.gt)

Salud Pública y Asistencia Social de 1997 a 1999, indicaron tasas de mortalidad materna de 98; 100.2 y 94.9 por 100,000 nacimientos vivos, respectivamente.

- ❖ En 1998 y 1999, las intoxicaciones por plaguicidas en seis departamentos del país fueron 1,131 y 754 casos, respectivamente.
- ❖ Guatemala es uno de los países de América Latina con más población indígena (48%).
- ❖ Entre las enfermedades causantes de muertes en la población pueden mencionarse: parásitos; dengue clásico, dengue hemorrágico, tos ferina, difteria; meningitis tuberculosa.
- ❖ Las infecciones respiratorias agudas eran la primera causa de morbilidad y mortalidad en el país. Sólo en 1999 se registraron 1,019,247 casos de IRA y 228,762 casos de neumonía que causaron 11,082 defunciones. La neumonía fue la primera causa de mortalidad entre los niños menores de 1 año (10.6 por 1,000 menores de un año); 63% de los casos y 50% de las defunciones ocurrieron en los menores de cinco años.
- ❖ En el caso del VIH/SIDA la epidemia sigue siendo concentrada en poblaciones urbanas y en grupos tradicionalmente considerados de alta vulnerabilidad.
- ❖ En cuanto a accidentes: en 1999 se registraron 2,741 muertes producidas por accidentes (5.1% del total de muertes), con una tasa de mortalidad de 16 por 100,000 habitantes y 384 muertes por suicidio (0.7% del total de muertes).

## 5. El individuo y su familia están protegidos, se sienten cuidados

En segundo plano, de acuerdo con Abraham Maslow, vienen las necesidades de seguridad. Cuando las necesidades fisiológicas se consiguen satisfacer, entra en juego la complacencia de estas necesidades. El ser humano empezará a preocuparse en hallar cuestiones que provean seguridad, protección y estabilidad. Incluso se puede desarrollar una necesidad de estructura, de ciertos límites, de orden.

Algunos empiezan a preocuparse por sus miedos y ansiedades. En el adulto medio norteamericano, este grupo de necesidades se representa en

sus urgencias por hallar una casa en un lugar seguro, estabilidad laboral, un buen plan de jubilación, un buen seguro de vida y demás. Esto contrasta con el caso del guatemalteco, cuya preocupación por la percepción de falta de seguridad se ha generalizado, principalmente en el departamento de Guatemala. La inestabilidad generada por cristales rotos de vehículos; carteristas; robos de automóviles; de computadoras o de celulares; secuestros *express*; asaltos a mano armada en las calles y en el transporte público con cauda de vidas humanas, invasión de viviendas por parte de *mareros*<sup>9</sup> como se les denomina en el medio, así como la violencia generada por el crimen organizado, crece cada vez más. Por si fuera poco, como se mencionó con anterioridad, existe un gran déficit de vivienda, a pesar de ciertos esfuerzos gubernamentales que se han hecho, como los del Fondo Guatemalteco para la Vivienda (FOGUAVI).

A continuación, una pincelada de la situación de la seguridad en Guatemala:

- ❖ En 1999, se contabilizaron 1,774 muertes por homicidio (3.3% del total de muertes).
- ❖ Para el 2006, se registraban en la Morgue del Organismo Judicial aproximadamente 16 muertes diarias originadas por hechos de violencia (casi 6,000 casos). En 2007 se indica que el promedio está entre 18 a 25 muertes violentas diarias.
- ❖ De acuerdo con el Informe Sombra sobre Guatemala, elaborado por el Grupo Nizkor,<sup>10</sup> ocurren en el país varios hechos de violencia que no se denuncian con frecuencia: Violencia conyugal, violación sexual, acoso, maltrato, incesto, violencia familiar, amenazas de muerte, desapariciones o secuestros de mujeres. No obstante, la Fiscalía de la Mujer del Ministerio Público denunció que solamente en el 2006 se presentaron 5,029 denuncias de violencia intrafamiliar a mujeres y niñas; 949 violaciones sexuales y otros tipos de agresión, estableciendo una relación de 8 a 1 según las denuncias presentadas en relación con mujeres y las presentadas, en relación con ancianos y niños. Por su parte, la Defensoría de los Derechos de la Mujer de la Procuraduría de los Derechos Humanos recibió 5,000 denuncias de violencia contra la mujer, de las

---

<sup>9</sup> Término que se emplea en Guatemala y otros países de Centroamérica, como El Salvador, Honduras y Nicaragua, en donde este fenómeno también se ha dado, para referirse a integrantes de pandillas juveniles.

<sup>10</sup> Organismo de derechos humanos especializado en Derecho Internacional de Derechos Humanos y Derecho Humanitario, observando el caso de Guatemala: <http://www.derechos.org/nizkor/guatemala/doc/sombra.html>

cuales 3,484 fueron de violencia intrafamiliar en el 2006. Asimismo, informaciones de prensa dan cuenta de que un 60% de los homicidios de mujeres, son resultado de violencia doméstica.

- ❖ Se han registrado, asimismo, asesinatos en cadena de trabajadoras del sexo, asesinatos y violaciones de niñas, mujeres jóvenes y ancianas en una ola de violencia que se agudiza y se expresa cada vez más de manera permanente. El Organismo Judicial reconoció que los delitos sexuales alcanzaron el 11% de los hechos delictivos de mayor ocurrencia, con un promedio de dos, cada tres días y que la prostitución infantil aumentó un 2% en relación con años anteriores.
- ❖ En un estudio realizado en 15 municipios de Guatemala respecto del acceso de la mujer a la justicia, se detectó que las mujeres acuden en un 68% por violencia intrafamiliar, lesiones graves 16%, violación sexual 9%, y que de 256 mujeres entrevistadas el 72% lo hicieron en calidad de agraviadas y el 28% como sindicadas mayoritariamente de faltas y en menor proporción de delitos. De tal manera que existe una proporción de una mujer detenida por cada siete hombres.
- ❖ Para 1998, el analfabetismo en departamentos con población indígena entre 75% a 100% fue de 52.2.
- ❖ Ese mismo año, la desnutrición crónica fue de 67.8% para los indígenas.

Analizando estas cifras, ¿Están satisfechas las necesidades de seguridad de las y los guatemaltecos? Definitivamente, no.

## 6. Sentirse querido y ser parte de un grupo

En el siguiente estadio de la pirámide de necesidades de Abraham Maslow, vienen las de amor y de pertenencia. Cuando las fisiológicas y de seguridad son satisfechas, empiezan a entrar en escena las necesidades del tercer nivel. Se comienza a tener necesidades de amistad, de pareja, de niños y relaciones afectivas en general, incluyendo la sensación general de comunidad, es decir, se pertenece a un conglomerado, en donde se aprecia la participación y presencia de cada uno de sus miembros.

En la vida cotidiana, el ser humano exhibe estas necesidades en sus deseos de unión (noviazgo, pareja, matrimonio); de tener familia; de ser parte de una comunidad; miembro de una hermandad, un club social o una iglesia.

Al respecto, vale la pena reflexionar sobre el crecimiento de las iglesias evangélicas en Guatemala, sobre todo las neopentecostales, que constituyen un fenómeno que asombra a los estudiosos de temas religiosos: en 25 años pasaron del 18 al 30% de la población,<sup>11</sup> salto que representa el mayor incremento en América Latina. De acuerdo con el antropólogo y comunicador Estuardo Zapeta, este aumento tiene su detonante en dos hechos históricos: las secuelas del terremoto del 4 febrero de 1976 y el conflicto armado interno (1960-1996), opinión que coincide con el director de la Conferencia de Iglesias Evangélicas de Guatemala, Vitalino Similox.

De igual forma, es importante comentar sobre el incremento en el número de miembros de maras en Guatemala, que de acuerdo con la *Prensa Latina*<sup>12</sup> superan los 300 mil integrantes. Este fenómeno de las maras curiosamente inició también como resultado del terremoto de 1976 y del conflicto armado interno, además de las migraciones internas y las que se dan hacia Estados Unidos. Estas tres situaciones presentan entre sus graves consecuencias la desintegración familiar. Algunos sostienen que los denominados ‘mareros’ son en muchos casos ‘hijos de la soledad’, por lo que, si se ataca ese problema de soledad, muchas situaciones empezarán a corregirse en el medio guatemalteco.

Sobre las maras guatemaltecas se ha observado que son agrupaciones que albergan niños y jóvenes que no tienen hogar estable y les enseñan a sobrevivir en las calles, a cambio de ser un miembro más para sus fechorías. Los niños son víctimas de las maras en dos sentidos: o se convierten en parte integrante de las mismas, ingresando a ellas con un promedio de siete años de edad, o bien son asesinados por mareros al oponer resistencia a la integración. Es decir, se le genera al marero un sentido perverso de pertenencia. Adicionalmente, los jefes de maras tienen un liderazgo (negativo) demostrado al brindar ayuda a necesitados, padres, viudas y familiares cercanos de mareros fallecidos.<sup>13</sup>

Resumiendo, a continuación se enumeran las causas de la desintegración de muchos hogares guatemaltecos:

- ❖ El conflicto armado interno (1960-1996).
- ❖ El terremoto del 4 de febrero de 1976.
- ❖ Las migraciones internas (traslados de personas hacia la capital).

<sup>11</sup> Datos al año 2003, según la Conferencia de Iglesias Evangélicas de Guatemala.

<sup>12</sup> Publicación del 31 de marzo de 2006.

<sup>13</sup> Características del marero de acuerdo con la Reunión Iberoamericana sobre las Maras celebrada en Guatemala en 2006.

- ❖ Las migraciones hacia el exterior (compatriotas viajando hacia los Estados Unidos).
- ❖ Abandono por parte de uno de los padres (generalmente el varón). Es decir, los hogares monoparentales.

En este punto vale la pena destacar que lo íntegro que puede llegar a ser un hombre o una mujer, depende y es el resultado en gran medida de la familia en donde creció,<sup>14</sup> pues dentro de ella, cada uno de sus integrantes juega un rol muy importante. Si la familia es desintegrada (falta uno de sus miembros por fallecimiento, divorcio o abandono) o es disfuncional (anglicismo que se aplica cuando hay una enfermedad que obstaculiza el desempeño adecuado del papel familiar que le corresponde jugar, tales como adicción a drogas, alcohol, trabajo, comida, juego, sexo, etc.), el ser humano no será criado de forma integral. No se desenvolverá en un ambiente relativamente sano o adecuado, por lo tanto, esa necesidad de amor y pertenencia no la tendrá adecuadamente satisfecha y buscará llenar su vacío de maneras poco adecuadas, como lo puede ser el aferrarse u obsesionarse con relaciones afectivas o sexuales; comprar o apostar compulsivamente; manifestar desórdenes alimenticios (comer en exceso o no hacerlo en absoluto); y consumir alcohol o drogas, por mencionar algunos.

En el caso del alcoholismo y la drogadicción, según la Comisión Contra las Adicciones y el Tráfico Ilícito de Drogas de la Vicepresidencia de la República de Guatemala, con base en el número de llamadas de solicitud de ayuda que dicha entidad recibió,<sup>15</sup> en 2000 el consumo de drogas por parte de los varones se había incrementado a 77.3%, mientras los casos de consumo entre las mujeres había disminuido a 21.5%, comparado con 1999.

La distribución por tipo de droga de consumo para el 2000 era la siguiente (debe tomarse en consideración que en muchos casos se consume más de una droga a la vez):

Alcohol	45.7%
Marihuana	26.6%
Cocaína	78.8%
Inhalables	5.1%
Barbitúricos	2.8%

<sup>14</sup> Wegscheider - Cruse, Sharon. *Another chance*. Pág. 44.

<sup>15</sup> Las llamadas con base en las que se sacaron estas estadísticas fue de 1128.

En lo que se refiere al consumo por sexo y tipo de droga, las estadísticas son las siguientes:

Tipo de droga	Hombres	Mujeres
Alcohol	85%	15%
Marihuana	83%	17%
Cocaína	80%	20%
Inhalables	84%	16%
Barbitúricos	31.3%	68.8%

Por grupos de edad, el consumo de drogas es el siguiente:

Edad	Alcohol	Marihuana	Cocaína
10 a 14	0.4	0.3	0.3
15 a 19	11.1	26.7	22
20 a 24	14	21.3	24.7
25 a 29	19.8	17.3	16
30 a 34	23.9	13.3	18
35 a 39	15.3	8.3	9.7
40 a 44	10.1	8	6.5
45 a 49	2.5	1	1.3
50 +	1.4	0.3	0.4
Desconocido	1.6	3.3	0.9

Esta comisión vicepresidencial no cuenta con datos estadísticos sobre adicciones a la comida, al trabajo, al sexo o al juego, que de acuerdo con la Doctora Rosalía Juárez Estrada<sup>16</sup> —especialista en psicología clínica y organizacional; en tratamiento a las adicciones y terapias familiares—, en muchos casos tienen efectos muy fuertes en la desintegración y disfuncionalidad familiar y en otros casos pueden ser también su causa.

Para concluir con este estadio de la jerarquía de necesidades de Maslow y a manera de resumen, si los seres humanos, en particular los guatemaltecos, no logran satisfacer de forma positiva su necesidad de amor y pertenencia en lugares ‘naturales y sanos’ como lo son sus hogares, comunidad, iglesia, clubes, etc., la encontrarán de forma distorsionada en otros lugares o en otras instancias, que lamentablemente están deteriorando el tejido social del país.

<sup>16</sup> Terapeuta, docente e investigadora en el campo de la psicología clínica de origen guatemalteco.

## 7. Reconocimiento y respeto

El siguiente escalón en la pirámide lo ocupan las necesidades de estima. Maslow describió dos versiones de necesidades de estima, una baja y otra alta. La baja es la del respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, apreciación, dignidad e incluso, dominio. La alta comprende las necesidades de respeto por uno mismo, incluyendo sentimientos tales como confianza, competencia, logros, independencia y libertad. Ésta es considerada como la forma “alta” porque, a diferencia del respeto de los demás, una vez que se tiene respeto por uno mismo, es bastante más difícil perderlo.

Maslow consideraba a todas estas necesidades como esencialmente vitales. Incluso el amor y la estima son necesarios para el mantenimiento de la salud. Afirma que todas estas necesidades están construidas genéticamente en todos nosotros, como los instintos.

En su libro “La práctica y la teoría de la psicología individual”, Alfred Adler<sup>17</sup> desarrolló un modelo psicológico centrado en las influencias del medio social y familiar en el carácter del sujeto, en conjunción con las construcciones subjetivas de sus experiencias; la cual desemboca en el “Estilo de vida” inconsciente. La psicología individual parte de la idea de que el hombre es un individuo que se mueve hacia una meta determinada y defiende el estudio del enfoque teleológico (hacia fines) que investiga la meta de una persona de tipo inconsciente. Las metas son construidas subjetivamente ya en la época infantil, influida por el ambiente o constelación familiar, y por la aspiración del niño a compensar su sentimiento de inferioridad.

De igual forma, en las teorías adlerianas se definen y estudian los complejos de inferioridad y superioridad. El primero considera la percepción de desarraigo que un individuo obtiene a causa de haber padecido una infancia mala, plena de burlas, sufrimientos, rechazos, etc.

En términos de desarrollo general, durante su vida, el ser humano se mueve a través de estos niveles como si fueran estadios. De recién nacido, su foco (o casi su completo complejo de necesidades) está en lo fisiológico. Inmediatamente, empieza a reconocer que necesita estar seguro. Poco tiempo después, busca atención y afecto. Un poco más tarde, busca la autoestima. Y así sucesivamente.

---

<sup>17</sup> Psicólogo austriaco de origen judío (7 de febrero de 1870-28 de mayo de 1937), discípulo de Sigmund Freud. Fundador de la llamada psicología individual, como teoría de la unidad del individuo que tiende a metas finales de carácter inconsciente.

Bajo condiciones de estrés o cuando su supervivencia está amenazada, puede regresar a un nivel de necesidad menor. Por ejemplo, las personas que perdieron los recursos que invirtieron en las empresas *off-shore* del Banco del Café<sup>18</sup> y de Banco de Comercio,<sup>19</sup> podrían haber buscado un poco de atención, quién les escuchara, quién les ayudara a solucionar su situación. Otro ejemplo podría ser cuando una mujer es abandonada por su esposo, pareciera que a partir de ahí lo único que necesita es amor.

Asimismo, esto puede ocurrir en el nivel social: cuando la sociedad abruptamente cae, las personas empiezan a pedir a un nuevo líder que tome las riendas y haga las cosas bien, como ha ocurrido en Argentina o Ecuador más recientemente. Cuando acae un hecho como los del 24 y 25 de julio de 2003 en Guatemala, denominados ‘Jueves Negro’ y ‘Viernes de Luto’, el ser humano busca seguridad. Cuando hay escasez de comida como en los casos de los municipios de Jocotán y Camotán en el departamento de Chiquimula, las necesidades se tornan incluso más básicas.

Si se tienen problemas significativos a lo largo del desarrollo del ser humano, entonces se podrían “fijar” este grupo de necesidades para el resto de la vida del individuo. A manera de ilustración, pueden mencionarse situaciones de adicciones diversas; incesto; violencia doméstica verbal o física; asesinato de un miembro de la familia o abandono. Aquí cabe la pregunta: ¿Cuánto daño está haciendo al tejido social guatemalteco las adicciones, así como la delincuencia común y el crimen organizado?

## 8. Trascendencia del ser humano

El último nivel es un poco diferente. Maslow ha utilizado una gran variedad de términos para referirse al mismo: motivación de crecimiento, necesidades de ser, trascendencia y autorrealización (según la pirámide).

Una vez logradas, continúan haciendo sentir su presencia. De hecho, tienden a ser aún más insaciables a medida que se les alimenta. Comprenden aquellos deseos continuos de llenar potenciales, a llegar a ser todo lo que se pueda ser. Es una cuestión de ser el más completo; de estar “auto-actualizado”.

---

<sup>18</sup> Entidad bancaria guatemalteca que fue intervenida por la Superintendencia de Bancos el 19 de octubre de 2006.

<sup>19</sup> Entidad bancaria guatemalteca que solicitó a las autoridades monetarias la suspensión de sus operaciones el 12 de enero de 2007.

En ese punto, si el ser humano quiere llegar a una verdadera auto-actualización, debe tener llenas sus necesidades primarias. Esto es lógico: si se está seriamente inseguro, tendrá que estar continuamente en guardia, como lo han demostrado los vecinos de Bárcenas en el Municipio de Villa Nueva; si se está aislado y desamparado, necesita llenar esa falta; si se tiene un sentimiento de baja autoestima, deberá defenderse de ese estado o compensarlo.

No es sorprendente, por lo tanto, que estando el mundo tan difícil como está, sólo existan pocas personas que sean verdadera y predominantemente auto-actualizadas. En algún momento, Maslow sugirió que tan sólo un 2%.

En su libro *Motivation and Personality*, Maslow describe cuáles son las características de las personas que se encuentran en este nivel de satisfacción de necesidades. Para ello, escogió a un grupo de personas, algunas de ellas figuras históricas y a otras que conocía, que a él le parecía que cumplían con los criterios de ser auto-actualizadas. Incluyó en ese exclusivo grupo de personalidades a Abraham Lincoln, Thomas Jefferson, Mahatma Gandhi, Albert Einstein, Eleanor Roosevelt, entre otros. Luego se centró en sus biografías, escritos, actos y discursos. De esas fuentes, desarrolló una lista de cualidades similares a todo el grupo, opuesta a las que tienen las grandes masas, de las cuales se resumen algunas a continuación:

Esas personas eran centradas en la realidad, lo que significa que podían diferenciar lo falso o ficticio de lo real y genuino. Asimismo, eran personas que enfrentaban los problemas en virtud de sus soluciones, no como problemas personales insolucionables o ante los que se sometían. Además, creían que los fines no necesariamente justifican los medios.

Poseían también una manera peculiar de relacionarse con los demás. En primer lugar, tenían necesidad de privacidad y se sentían cómodos estando solos. Eran relativamente independientes de la cultura y el entorno, apoyándose más en sus propias experiencias y juicios. Por otro lado, no eran susceptibles a la presión social, sino que, en cambio, eran de hecho inconformistas en el mejor sentido.

De igual forma, poseían lo que Maslow llamaba valores democráticos. Es decir, eran abiertos a la variedad étnica e individual, e incluso la defendían. Poseían como cualidades humanas el interés social, la compasión y la humanidad. Disfrutaban de las relaciones personales íntimas con pocos amigos cercanos y miembros familiares, más que un montón de relaciones superficiales con mucha gente.

Estos personajes tenían un sentido del humor no hostil, prefiriendo las bromas a costa de sí mismos o de la condición humana, pero nunca dirigida a otros. Poseían además una cualidad llamada aceptación de sí mismo y de los demás, lo cual implica que preferían aceptar a las personas como eran, más que querer cambiarlas. La misma actitud la tenían consigo mismos: si tenían alguna cualidad que no fuese dañina, la dejaban estar, incluso aunque fuese una rareza personal. En contraste con esto surge la espontaneidad y simplicidad: ellos preferían ser ellos mismos antes que pretenciosos o artificiales. De hecho, ante sus inconformidades, tendían a ser convencionales en la superficie, precisamente lo contrario a los inconformistas menos auto-actualizados que tienden a ser más dramáticos, de acuerdo con Maslow.

Igualmente, estas personas tenían una cierta frescura en la apreciación; una habilidad para ver cosas, incluso ordinarias, como preciosas. De consiguiente eran creativos, inventivos y originales. Finalmente, tenían una tendencia a vivir con mayor intensidad las experiencias que el resto de las personas.

Maslow habla también de las necesidades impulsivas de los auto-actualizadores para ser felices:

- ❖ Verdad en lugar de deshonestidad.
- ❖ Bondad en vez de maldad.
- ❖ Belleza, no vulgaridad o fealdad.
- ❖ Unidad, integridad y trascendencia, en lugar de arbitrariedad o elecciones forzadas.
- ❖ Vitalidad, no rutina o mecanización de la vida.
- ❖ Singularidad, no uniformidad.
- ❖ Perfección y necesidad, no inconsistencia o accidentalidad.
- ❖ Realización, en vez de ser incompleto.
- ❖ Justicia y orden, no injusticia y falta de ley.
- ❖ Simplicidad, no complejidad innecesaria.
- ❖ Riqueza, no empobrecimiento.
- ❖ Fortaleza, en vez de debilidad o falta de carácter.

- ❖ Buen humor y alegría, no aburrimiento, ni falta de humor.
- ❖ Autosuficiencia, no dependencia o codependencia.
- ❖ Búsqueda de lo significativo, no sentimentalismo.

Algo que vale la pena destacar es que Maslow creía que mucho de lo malo que existe en el mundo en la actualidad, es consecuencia de que las sociedades y los individuos ya no se ocupan demasiado en los valores anteriormente enumerados. No porque sean malas personas, sino porque al no tener sus necesidades básicas cubiertas, tienen otras prioridades. ¿Será ésta una de las causas de la pérdida de valores en el medio guatemalteco?

De acuerdo con Maslow, cuando un auto-actualizador no satisface estas necesidades que tiene, desarrollará depresión, invalidez emocional, disgusto, alineación y un cierto grado de cinismo.

Al leer el libro *Cómo cambiar al mundo* de David Bornstein, surge la pregunta: ¿Están los emprendedores sociales en el estadio de auto-actualización o trascendencia de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow?

## 9. Datos sobre los que se prefiere no hablar

En Guatemala se afirma en algunos foros que las mujeres son triplemente discriminadas: primero, por ser mujeres; segundo, porque más de la mitad de ellas son indígenas y tercero, porque de ellas la mayoría es analfabeta. Esto es una realidad y tiene fundamentos muy profundos.

Según datos del Centro para la Acción Legal en Derechos Humanos (CALDH),<sup>20</sup> de la población guatemalteca, el 49.52% son mujeres y de ellas el 51% son mujeres indígenas. No existe situación alguna de la realidad guatemalteca, en la cual las mujeres indígenas (como grupo social) no vivan los mayores niveles de discriminación, marginación y pobreza.

En algunas regiones del país, existe hasta un 87.5%<sup>21</sup> de mujeres indígenas analfabetas, solamente el 43% de las mujeres indígenas logra culmi-

<sup>20</sup> CALDH. Informe Nacional sobre la situación de los Derechos Humanos de las Mujeres Guatemaltecas. Actualización del informe presentado a la Comisión Interamericana de Derechos Humanos en su visita a Guatemala del 6 al 11 de agosto de 1998. Guatemala, 2000.

<sup>21</sup> MINUGUA. Informe de Verificación. Los desafíos para la participación de las mujeres guatemaltecas, 2001.

nar el nivel primario, el 5.8% la educación media y el 1% la educación superior. La mayoría de las mujeres indígenas son monolingües en un idioma maya y el Estado de Guatemala aún no ha tenido la capacidad de implementar programas bilingües que respondan a sus necesidades culturales.

En tanto, la tasa de natalidad promedio es de 6.9<sup>22</sup> hijos por cada mujer rural, siendo ésta, la más alta de América Latina. El 55%<sup>23</sup> de las mujeres que realizan trabajo doméstico, son mujeres indígenas que emigran a la capital o zonas urbanas. Otros rubros como trabajo, salud, tierra, vivienda o participación política expresan de igual manera altos niveles de exclusión y discriminación hacia las mujeres indígenas.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, del total de población guatemalteca, el 56% son menores de 18 años de edad, y más del 75% vive en pobreza. En el territorio nacional habita una sociedad con 22 grupos étnicos, de los cuales un 42% son mayas.

En Guatemala el conflicto armado interno inició en 1960. En papel, concluyó con la firma de los Acuerdos de Paz el 29 de diciembre de 1996. Mujeres, niños y adolescentes fueron profundamente afectados por la violencia desarrollada durante esa guerra, especialmente los que vivían en áreas rurales, en donde los estragos del enfrentamiento fueron más contundentes y explícitos. El reporte de la Comisión del Esclarecimiento Histórico (CEH)<sup>24</sup> documentó la desaparición y muerte de 200,000 personas, incluyendo 40,000 niños. Además, un gran número de niños quedaron huérfanos o abandonados, particularmente entre los indígenas. Muchos de ellos vieron a sus familias destruidas, junto con la posibilidad de poder vivir una niñez normal dentro de sus propias culturas. Durante el conflicto armado, miembros de la sociedad civil fueron perseguidos, incluyendo jóvenes líderes, lo cual destruyó aún más el tejido social y privó a Guatemala de la próxima generación de líderes para un cambio social.

Se dice que las raíces socioeconómicas del conflicto armado fueron la pobreza y extrema disparidad de ingresos. Estos problemas aún persisten en la actualidad. Hoy, niños, adolescentes y mujeres aún sufren las secuelas de la post-guerra. El Análisis de Situación Común de las Naciones Unidas de Guatemala (CCA) de 2003, definió exclusión e inequidad como los

---

<sup>22</sup> CALDH, *op. cit.* 2000.

<sup>23</sup> PNUD. Informe de Desarrollo Humano. *Guatemala: la fuerza incluyente del desarrollo humano*. Guatemala, 2000.

<sup>24</sup> Instancia instalada por acuerdo del Gobierno de Guatemala y la Unidad Nacional Revolucionaria Guatemalteca, firmado en Oslo, Suecia el 23 de junio de 1994.

principales problemas en el país y lo identificó como las causas más importantes de un Estado de Derecho democrático débil, discriminación cultural en contra de las mujeres y grupos indígenas y una distribución no equitativa de recursos económicos.

## 10. Ak Tenamit:<sup>25</sup> un proyecto que ha transformado vidas en Guatemala

La familia es un sistema complejo en donde interactúan sus miembros, pero también se ven influenciados por su entorno. En el interés de su propia supervivencia personal, los integrantes de la familia asumen patrones de comportamiento que mantendrán un balance en este sistema. Un balance distorsionado causa síntomas psicológicos y/o biológicos en sus miembros.<sup>26</sup> Este mismo sistema puede aplicarse también a una comunidad. Si el balance en una comunidad, en un conglomerado de personas está distorsionado, genera descomposición en el tejido social.

En Guatemala, un proyecto sumamente interesante que podría catalogarse como resultado de un emprendimiento social es Ak' Tenamit.<sup>27</sup> Su fundador y asesor técnico, el norteamericano Steve Duden Hoefler,<sup>28</sup> desde hace 15 años ha trabajado con poblaciones q'eqchi' en el área del departamento de Izabal, en el Nororiente de Guatemala. Para el 2008 espera ex-

<sup>25</sup> La Asociación Ak' Tenamit es una organización no gubernamental guatemalteca que viene trabajando desde 1992 en pro del desarrollo sostenible e integral de más de 30 comunidades maya-q'eqchi' del área del Parque Nacional Río Dulce, beneficiando a más de 8,000 personas. Sus áreas de trabajo son: salud, educación, desarrollo comunitario, agricultura sostenible, artesanía y ecoturismo; todas ellas sustentadas en la equidad de género, el respeto a la naturaleza y a la identidad y cosmovisión maya.

<sup>26</sup> Wegscheider-Cruse, Sharon. *Another chance*, p. 19.

<sup>27</sup> Todo lo que en este ensayo se relata sobre Ak' Tenamit es información obtenida durante la entrevista a profundidad para este ensayo que la autora hizo al señor Steven Duden Hoefler, el 27 de julio de 2007.

<sup>28</sup> Originario de West Palm Beach en la Florida, Estados Unidos. Vive desde hace 16 años en Guatemala. Él tenía negocios en Estados Unidos, trabajaban para él guatemaltecos canjobales. Le llamó mucho la atención la cosmovisión y forma tan fuerte de trabajar de estas personas, por lo que decidió conocer Guatemala y ver cómo podía apoyarles para que no tuvieran que abandonar su país. Ahí nace la organización Ak' Tenamit. Al conocer al señor Duden Hoefler, pueden apreciarse en él varias de las cualidades de los emprendedores sociales, de acuerdo con el libro de David Bornstein, así como las que señala Abraham Maslow, como características de los individuos que se encuentran en el nivel de trascendencia, de acuerdo con su teoría de la jerarquía de las necesidades.

tender su proyecto a poblaciones que habitan alrededor del lago de Atitlán en el departamento de Sololá.

En la actualidad, Ak' Tenamit es una organización que trabaja con 124 comunidades. Su estructura es horizontal, todas las propuestas de proyectos se analizan de abajo hacia arriba y las decisiones se logran por consenso. Uno de los descubrimientos que hizo el señor Duden Hoefler es que de los grupos etnolingüísticos que habitan Guatemala, el q'eqchi' tiene la autoestima muy baja, derivado, entre otros aspectos, del desplazamiento que han sufrido desde la época colonial, pasando por el tema del café y el conflicto armado interno. En resumen, este grupo en particular siente que tiene poco poder de su propio destino. Hay un sentimiento de frustración y son fatalistas. De hecho, una de las áreas en donde más linchamientos se registran en el país, es donde habita el grupo etnolingüístico q'eqchi'.

De esa cuenta, Ak' Tenamit ha trabajado en elevar la autoestima de los comunitarios (particularmente la de las mujeres, en empoderarles, en enseñarles técnicas de negociación para un comercio justo,<sup>29</sup> en hacerles entender desde los 12 años de edad que cada ser humano es responsable de su propio destino. Este esfuerzo se ha marcado como punto de inicio para el logro exitoso de otros proyectos que Ak' Tenamit ha materializado.

En primer término, en Ak' Tenamit se observó la gran deficiencia que hay en salud, infraestructura básica y en el sistema educativo. Sobre este último se determinó que el pénsium de estudios del Ministerio de Educación no es el adecuado para los pobladores de la región de Izabal. Que no les sirve para su desempeño laboral posterior y/o para elevar su nivel de vida. De esa cuenta, Ak' Tenamit diseñó a nivel diversificado un sistema de educación tutorial, de ciencias aplicadas, cuyo objetivo además es fortalecer la identidad cultural de los estudiantes. Las opciones de carrera que se ofrecen son Perito en Bienestar Rural y Perito en Turismo Sustentable. Durante el transcurso de la carrera, los alumnos no pagan por asistir, pero a cambio deben completar un total de tres mil horas de práctica durante el transcurso de los tres años que duran estas carreras, lo cual contrasta con las 200 que pide el Ministerio de Educación, entidad que por cierto, avala y de alguna forma subvenciona estos programas.

---

<sup>29</sup> Indica el fundador de Ak' Tenamit que se observa que al momento de vender un producto o servicio, tradicionalmente es el canal de distribución el que más gana. Esto no es correcto. Deben buscarse situaciones ganar-ganar, en donde se remunerare adecuadamente el esfuerzo que se hace al fabricar un producto o proveer un servicio, y que el distribuidor o canal de distribución gane equitativamente.

En materia turística, se observó que el turismo no beneficia directamente a las comunidades, sino que realmente las mismas están marginadas de la 'derrama económica' que conlleva la industria. A decir del señor Duden Hofer, pareciera que las comunidades son como animales en el zoológico. A quienes se les ve, se les toman fotografías y con suerte se les tira dinero. Entonces, con el objetivo de fomentar un turismo que contribuya al desarrollo de las comunidades, se creó el Perito en Turismo Sustentable.

En dicha carrera, los alumnos trabajan bajo la modalidad de aula práctica. Una semana estudian teoría y la otra semana laboran en alguna de las empresas que son propiedad de la organización: un restaurante en Tatín, un paraje junto a un río de aguas cristalinas en donde se ubica la sede de Ak' Tenamit. La cultura es una parte esencial del currículo de sus estudiantes, por lo que a lo largo del año se puede disfrutar del verdadero mundo maya y sus tradiciones, acompañadas por la biodiversidad del lugar, donde incluso el jaguar es a veces observable en la noche. Este sitio tiene además un centro interpretativo y una tienda de artesanías fabricadas por la comunidad, en donde se practica el comercio justo.

El otro sitio se encuentra en Livingston, su nombre es Buga Mama, con capacidad para atender 250 personas y cuenta con certificado de *green deal*. La idea de las prácticas no es que los estudiantes emigren a la ciudad capital, sino que lleven de regreso esa experiencia a sus comunidades, haciendo énfasis en el respeto y la valorización del conocimiento cultural.

Los logros que se han tenido en la organización Ak' Tenamit son muchos a lo largo de 15 años. Gracias a esos logros, hay muchos organismos internacionales que financian sus proyectos. Pero el resultado más impactante, a través de generar autoestima colectiva muy alta, es que las 124 comunidades que al día de hoy son parte de la organización, se han apropiado del proyecto y se han constituido en emprendedores, que cuidan su entorno, en donde los índices de criminalidad y violencia son prácticamente inexistentes y en donde prácticamente se ha erradicado el problema del manejo de la basura.

Para concluir con este ensayo, se deja al lector con la siguiente interrogante: ¿Se necesitarán más organizaciones en toda Guatemala, como Ak' Tenamit, que logre alcanzar grandes metas, partiendo de fortalecer la autoestima colectiva?

## 11. Conclusiones

Los guatemaltecos adolecen de baja autoestima tanto a nivel individual, como colectivo, problema que se acrecienta con la discriminación por motivos de origen étnico o socioeconómico y la falta de inclusión, que contribuyen a generar resentimiento social y obstaculizan la integración como nación. La baja autoestima genera bajos niveles de rendimiento, resentimiento colectivo y obstaculiza el sentirse identificados como nación.

La base de su autoestima el ser humano la obtiene de su entorno familiar, en el cual se inculca al ser humano valores y principios y es en su seno, donde idealmente se inician a satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad del ser humano. Conforme el ser humano va creciendo, comienza su interrelación fuera de su núcleo familiar. La forma de su interrelación dependerá en gran medida de lo que ha aprendido y absorbido en su familia. Desafortunadamente, muchas familias guatemaltecas están desintegradas o son disfuncionales.

Los problemas de baja autoestima de los guatemaltecos, así como la desintegración o disfuncionalidad de sus familias viene de tiempos ancestrales: la conquista, la colonia, los desplazamientos por las migraciones de café, conflicto armado interno, terremoto de 1976 y más recientemente la búsqueda del sueño americano por parte de algún integrante de la familia, generalmente el padre.

Para elevar la estima colectiva deben emprenderse esfuerzos importantes en el nivel de país en lo referente a inclusión; recuperación de valores; respeto y valoración de las diferencias culturales; propiciar un acceso equitativo a oportunidades de trabajo y servicios básicos; así como el *reconocimiento, por parte de las instituciones civiles y del Estado, de la prioridad de la familia sobre cualquier otra comunidad y sobre la misma realidad estatal, lo que comporta superar las concepciones meramente individualistas y asumir la dimensión familiar como perspectiva cultural y política, irrenunciable en la consideración de las personas.*<sup>30</sup>

Otra de las formas exitosas para incrementar la autoestima colectiva es a través de propiciar la participación y el apropiarse de los proyectos que se desarrollen en una localidad determinada: ‘Tener voz y voto’ en la toma de decisiones que afectan el destino de una comunidad. Eso implica no imponer proyectos o iniciativas, sino incluir en su formulación e implementación a la comunidad que se verá beneficiada con los mismos. En relación con ello, se cita nuevamente el Compendio de la Doctrina de la Iglesia Ca-

tólica: *Las familias, lejos de ser sólo objeto de la acción política, pueden y deben ser sujeto de esta actividad, movilizándose para «procurar que las leyes y las instituciones del Estado no sólo no ofendan, sino que sostengan y defiendan positivamente los derechos y deberes de la familia. En este sentido, las familias deben crecer en la conciencia de ser “protagonistas” de la llamada “política familiar” y asumir la responsabilidad de transformar la sociedad». Con este fin, se ha de reforzar el asociacionismo familiar: «Las familias tienen el derecho de formar asociaciones con otras familias e instituciones, con el fin de cumplir la tarea familiar de manera apropiada y eficaz, así como defender los derechos, fomentar el bien y representar los intereses de la familia. En el orden económico, social, jurídico y cultural, las familias y las asociaciones familiares deben ver reconocido su propio papel en la planificación y el desarrollo de programas que afectan a la vida familiar».*

Se necesita, entonces, en Guatemala el regreso a lo básico: La valoración, fomento y desarrollo integral del individuo, pero muy importante, de la familia.

# Bibliografía

**Adler, Alfred.** *La práctica y la teoría de la psicología individual*, 1920.

\_\_\_\_\_. *Comprensión de la naturaleza humana*, 1928-1930.

\_\_\_\_\_. *La educación de los niños*, 1929.

**Comisión para el Esclarecimiento Histórico.** *Guatemala, memoria del silencio*, Guatemala, primera edición, 1999.

**Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia Católica.**

**Maslow, Abraham.** *Toward a Psychology of Being*, 1968

\_\_\_\_\_. *Motivation and Personality*. Segunda edición, 1970

\_\_\_\_\_. *The Further Reaches of Human Nature*, 1971.

\_\_\_\_\_. *Toward a Psychology of Being*, 1968.

**Wegscheider-Cruse, Sharon.** *Another chance*, 1998.

\_\_\_\_\_. *Choice making*, 2000.

Whittaker, James O. *La psicología social en el mundo de hoy*, 1987.

## REFERENCIAS EN INTERNET

<http://www.aktenamit.org>

<http://www.congreso.gob.gt/Docs/PAZ/Acuerdo%20sobre%20el%20establecimiento%20de%20la%20comisi%C3%B3n%20para%20el%20escl.pdf>

[http://www.ejournal.unam.mx/boletin\\_mderecho/bolmex106/BMD10606.pdf](http://www.ejournal.unam.mx/boletin_mderecho/bolmex106/BMD10606.pdf)

<http://www.geocities.com/rainforest/andes/3129/revista.htm>

<http://www.ine.gob.gt/censosA.html>

[http://www.lahora.com.gt/03/07/12/paginas/cult\\_1.htm](http://www.lahora.com.gt/03/07/12/paginas/cult_1.htm)

<http://www.laneta.apc.org/ceg/boletin.html>

<http://www.onu.org.gt/SNU.asp>

<http://www.seccatid.gob.gt/Estadisticas1545.htm>

[http://www.vatican.va/roman\\_curia/pontifical\\_councils/justpeace/documents/rc\\_pc\\_justpeace\\_doc\\_20060526\\_compendio-dott-soc\\_sp.html#.%.%20LA%20FAMILIA,%20PRIMERA%20SOCIEDAD%20NATURAL](http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_20060526_compendio-dott-soc_sp.html#.%.%20LA%20FAMILIA,%20PRIMERA%20SOCIEDAD%20NATURAL)

[http://www.unops.org.gt/unops\\_remhi.htm](http://www.unops.org.gt/unops_remhi.htm)



# EDUCAR PARA LA SOLIDARIDAD

Jaime Castellanos



# Índice

## EDUCAR PARA LA SOLIDARIDAD

Introducción.....	141
I. La dinámica del cambio.....	141
Gente incansable.....	143
Surgen los ciudadanos.....	144
Educación y cambio social.....	146
II. Los jóvenes y el desarrollo.....	147
Educar es sinónimo de exigir.....	147
Una vida arriesgada.....	148
Visión cristiana de la vida.....	149
El voluntariado.....	150
Sectores que empujan el desarrollo.....	151
III. Saber para servir.....	152
La solidaridad.....	152
IV. Educación superior y solidaridad.....	156
Formación humanística.....	157
V. En diez años más.....	158
V. Recomendaciones.....	163
Bibliografía.....	164



## Introducción

La capacidad de cambiar las situaciones en que le toca vivir, modificándolas en algo distinto de lo que eran, es una de las principales características del hombre. Cuando tiene un proyecto, una ilusión, un sueño en la mente, no se conforma con los problemas que encuentra para hacerlos realidad.

Y a través de esa lucha por vencer la adversidad y solventarla logra alcanzarlos.

¿Habrán a quien no le afecte nada de lo que sucede a su alrededor, quien viva una burbuja de cristal? ¿Dejando pasar todo para no tener problemas? Quizá sí, pero seguramente esa no es la actitud esperada de quien, con la fuerza de la juventud, busca cambiar el mundo. Guatemala está rodeada de situaciones susceptibles de mejora, las propias de un país que busca el desarrollo; por lo que puede decirse con propiedad, que los jóvenes están rodeados de retos, que en su paso por la universidad, debe aprender a superar.

“Una determinación firme y perseverante de empeñarse por el bien común; es decir, por el bien de todos y cada uno, para que todos seamos verdaderamente responsables de todos”.<sup>1</sup> He allí una definición de solidaridad de un hombre que la supo vivir, que se transforma en un reto para todo educador, sea este padre de familia o profesor de universidad.

## I. La dinámica del cambio

El hombre ni muerto deja de influir en los demás, pues si fue un líder, un innovador o un santo; seguirá atrayendo personas a su causa, beneficiándonos con sus descubrimientos y sus luces iluminarán el camino.

Si no llegó a figurar en el gran escenario del mundo, aún así influirá en los que le recordarán y, en el mejor de los casos, imitarán el ejemplo de sus

<sup>1</sup> Juan Pablo II. *Sollicitudo Rei Sociales*. No. 38.

actuaciones buenas. El hombre está hecho para cambiar lo que aparentemente está establecido y no puede variar; de la misma manera que las aves están hechas para volar.

Leonardo Polo, en su libro “Quién es el hombre”<sup>2</sup> recuerda que el hombre no solamente resuelve problemas, sino que además los genera y en ese sentido es, entre todos los seres que habitan el planeta, quien más problemas suscita y quien mejor los soluciona. Pero no se trata nada más de ir por el mundo viendo qué hay que cambiar para hacerlo, muchas veces el que tiene que cambiar —y por dentro!— es el hombre mismo.

Otras veces el mejor cambio es no cambiar nada. Cuando se descubre la manera de responder a la propia vocación —en todo el amplio sentido de la palabra— y hacer el mayor bien posible a los demás. Vale la pena ser fiel y empeñarse en lo propuesto. Precisamente eso, un empeño feroz por no salirse de la ruta que se ha trazado para beneficiar a muchos, es lo que tienen en común los hombres de valía, como todo emprendedor; también los sociales.

La dinámica del cambio requiere de hombres con un perfil determinado: visión, determinación, energía y tiempo; pero también de una sociedad preparada para hacer crecer la semilla que ellos aportan.

Guatemala es un país que necesita de manera urgente, personas innovadoras, y ante el inmenso reto que presenta caben muchas posiciones; por ejemplo, la de alguien que tiene la teoría que Guatemala es una sociedad a la que hay que darle mucho tiempo para que madure, que por ahora sólo se puede esperar, de alguien más que considera que “meterse” en política no es bueno y todos los políticos no son más que “empleados” de los pocos que definen los destinos de este país, y por lo tanto, no representan los intereses de sus electores ya que se manejan por su propio interés.

Esta es una visión bastante pesimista. Se podría pensar que esto es debido al medio siglo que esas personas llevan encima; pero también los jóvenes piensan de forma parecida. En una mesa, tres estudiantes universitarios jóvenes, hijos de profesionales universitarios, comentaban que en la generación de sus padres, habían matado a todos los posibles líderes de un cambio en el país y que por ahora lo mejor era pensar en estudiar fuera y si es posible, no volver. Estaban conscientes de los problemas de Guatemala, pero no creían que fueran ellos quienes los tuvieran que resolver.

Al ver los periódicos,<sup>3</sup> oír las noticias o al conversar aparece siempre la inquietud por un cambio en la sociedad, que debe partir de la persona

<sup>2</sup> Polo. *Quién es el hombre*. Pág. 129.

<sup>3</sup> Argueta. *elPeriódico*, 31 de enero 2007.

educada y con inquietudes prácticas de participación ciudadana. Las manifestaciones evidentes que reclaman dicho cambio social son: la violencia, el caos vial, la demografía, la libertad de las conciencias y la falta de acción, entre otras.

Por un lado surge la inquietud de mirar a otras fronteras y comparar ¿Qué hace que sea atractivo el modelo europeo y el “americano” en cuanto a los estándares de cultura acumulada y bienestar social? La universidad, pequeño ‘laboratorio’ de sociedad, puede preparar a hombres y mujeres solidarios, que piensen en servir y contribuir al bien común, aptos para generar ideas novedosas y llevarlas a cabo por su competencia técnica y capacidad intelectual. Se debe apostar por eso. Pero, ¿dónde se consiguen las fichas para apostar? ¡No existe ningún lugar donde se venda por libra las capacidades de innovar y de darse a los demás!

Es necesario aclarar en un primer paso ¿Qué se entiende por un emprendedor social? ¿Cuáles son las características que lo determinan y diferencian de los demás? Y finalmente, responder a la pregunta de si es posible educar para conseguir ese perfil o si se dan por generación espontánea.

## GENTE INCANSABLE

Los emprendedores se dan totalmente, en un nivel de participación máxima, lo que hacen es parte de su propio proyecto de vida, él y su proyecto son lo mismo. Emprendedor, según el Diccionario de la Real Academia Española, es aquella persona que acomete o empieza con resolución acciones innovadoras o dificultosas.

Varios autores hablan sobre la relación inseparable que debe haber entre excelentes profesionales y ciudadanos comprometidos, el libro de David Bornstein con el título *Cómo cambiar el mundo* muestra las características de los emprendedores a través de los relatos de sus iniciativas. Este es un libro motivador para un emprendedor solidario o para quien desee diseñar y realizar proyectos solidarios. También puede ofrecer muchas ideas a personas que desean descubrir proyectos solidarios para ponerlos en acción. Gente incansable, así define Bornstein a los emprendedores sociales “un tipo de persona que impulsa el cambio social”.

Los emprendedores no se dan por generación espontánea, las principales universidades norteamericanas ofrecen cursos para emprendedores sociales, en ellos la atención se centra en cómo pueden aplicarse las destrezas empresariales y de dirección para alcanzar metas sociales. El autor

de *Cómo cambiar el mundo* muestra al emprendedor social Bill Drayton, como alguien que para lograrlo se especializó en economía, derecho y administración.<sup>4</sup>

Peter Drucker en la entrevista titulada “Flashes of Genius” a la revista *Inc. Magazine*, en 1996 dijo: *El emprendedor social modifica la capacidad de actuación de la sociedad* estos pueden influir igualmente en los campos de educación, familia, salud, medio ambiente, seguridad ciudadana, etc. Los problemas a resolver son —dice Borenstein— semejantes en todo el mundo: Sistemas de salud y educación inadecuados, amenazas medio-ambientales, descenso de la confianza en instituciones políticas, pobreza severa, altas tasas de criminalidad, se pueden agregar ataques a las instituciones —como la familia el matrimonio— y otros campos.

Se descubre en los párrafos precedentes tres ideas importantes: la primera, la lista de problemas citados aplica a la sociedad guatemalteca y sus problemas; la segunda, la necesaria interrelación entre las distintas asignaturas del currículo universitario y entre las diferentes especializaciones que las facultades permiten, cosa que se logra en los proyectos solidarios que las universidades promueven. Y tercera: los emprendedores solidarios son “individuos creativos con una determinación clara y una voluntad indomable, que impulsa la innovación que la sociedad requiere.”<sup>5</sup>

Bornstein demuestra con una serie de ejemplos, que el cambio empieza con la idea de un líder que organiza lo necesario para proteger y llevar a cabo su idea, está convencido de que esas fuerzas transformadoras provienen de gentes con: “nuevas ideas para abordar problemas importantes” y que son ineludables, están apasionados con lo que hacen y no aceptan un no, ni una realidad difícil, como respuesta.

La comprensión del emprendimiento social motiva a construir un marco de apoyo académico, social y económico que multiplique el número y efectividad de los emprendedores sociales en la universidad y en el mundo.

## SURGEN LOS CIUDADANOS

A lo largo de la historia se ha contado con emprendedores solidarios, muchos de los que la Iglesia llama santos, también lo han sido. No siempre el motor de cambios sociales es una persona individual. Se alternan en el papel de propulsores los siguientes:

<sup>4</sup> Bornstein. *Cómo cambiar el mundo*. Pág. 36 .

<sup>5</sup> Cfr. *Ibid.* Págs. 21-22.

El Estado, las organizaciones no gubernamentales y las fuerzas del mercado, el sector ciudadano.

Llamados primero, segundo o tercer sector respectivamente.<sup>6</sup>

Dentro del tercer sector pueden clasificarse la mayoría de las iniciativas y proyectos solidarios, que surjan de iniciativas de estudiantes universitarios o de ciudadanos con iniciativa social. Las características innovadoras que Bornstein señala y que ha existido siempre en este sector son:

- ❖ Se están produciendo a una escala jamás vista antes.
- ❖ Las organizaciones están mas dispersas mundialmente y son más diversas que en el pasado.
- ❖ Dejan de ofrecer soluciones provisionales para adoptar aproximaciones más sistemáticas a los problemas. Tienen menos carga de la Iglesia y del Estado y ejercen una presión considerable sobre el Estado.
- ❖ Están forjando lazos de colaboración con instituciones empresariales y académicas e incluso con el gobierno.
- ❖ El sector está teniendo una visión profesional y empresarial en cuanto a la colaboración, competencia y desempeño.

Las características mencionadas engloban la tendencia de los proyectos surgidos del sector ciudadano en cualquier país, los retos que en nuestra sociedad tiene que afrontar son comunes y van más allá de nuestras fronteras. Por lo que algunas de las soluciones deberán pensarse con: visión global, interesando a las empresas e instituciones y con la perfección que exige el trabajo profesional.

---

<sup>6</sup> Sastre. *Repensar el voluntariado social*. 32 Tercer sector: denominación utilizada por Mark Nerfin y citada por Jesús Sastre en el libro: ediciones San Pablo, Madrid 2004. Pág. 32. Parece más clara la clasificación de Aurora Bernal: *Lo estatal, lo privado y los movimientos solidarios*. Pág. 12. Borenstein. *Cómo cambiar el mundo*. Pág. 36.

## EDUCACIÓN Y CAMBIO SOCIAL

Conviene conocer algunos ejemplos seleccionados por Ashoka, una organización fundada por Bill Drayton para apoyar a los emprendedores sociales más destacados en todo el mundo. Su idea era —ahora es una realidad cuyos resultados se presentan en el libro— sondear el mundo en busca de individuos con nuevas ideas de cambio social que combinaran la capacidad emprendedora con un marcado carácter ético. Era importante descubrirlos dado su gran potencial, apoyarlos financieramente y dar credibilidad a su impulso.

La primera emprendedora social escogida por Ashoka fue Gloria de Souza, una maestra cuyo sueño era transformar la educación en toda la india. Había asistido a un taller sobre educación vivencial y medioambiental —es decir que funciona alrededor de las cosas cotidianas de los alumnos y las instituciones educativas alternas, como museos por ejemplo, para lograr aprendizaje significativo— Su enfoque no era novedoso: “Contribuir a que los niños crezcan aprendiendo a pensar, más que a memorizar y repetir, aprendiendo a resolver problemas, a ser creativos, actores, sujetos en lugar de objetos de su educación. Esto haría una generación de personas diferentes y como consecuencia: una India diferente y esto era una revolución”.<sup>7</sup>

Lo que interesaba de su proyecto no era tanto esas ideas sino su capacidad para adaptarlas a las circunstancias de su nación y aplicarlas. En 1981 fue seleccionada por Ashoka y le dieron una beca para que se dedicara a tiempo completo a su idea por cuatro años, en 1985 había convencido al consejo escolar municipal de Bombay que introdujeran su método en 1700 escuelas mediante un programa piloto. En 1988 casi un millón de niños estaban aprendiendo con sus métodos, que ya eran parte del currículo nacional.

Su trabajo ha influido en una generación de profesores y especialistas en diseño curricular de la India. Cada año su modelo llega a más ciudades y busca adaptarlos a entornos como las áreas rurales y tribales. Este fragmento tan sólo muestra de forma resumida los resultados que han impactado en la educación en la India, lo que evidencia que sí es posible hacer cambios sociales importantes, que además sirven de ejemplo para quien quiera cambiar Guatemala desde la educación.

<sup>7</sup> Borenstein. *Cómo cambiar el mundo*. Pág. 42.

## II. Los jóvenes y el desarrollo

Los jóvenes no son sólo esas personas con poca edad, que “tienen un mundo por delante”, que además ven la vida con el desenfado de no ser ellos quienes resolverán los problemas circundantes y cuyo objetivo es gastar lo que sus padres han acumulado; ganar los cursos en la universidad y divertirse lo máximo posible.

Ellos son, en verdad el futuro de la sociedad. ¿Habrá hombres a quienes no les afecte nada de lo que sucede a su alrededor, que viven de forma anti-ética, en una burbuja de cristal? ¿Habrá quienes dejen pasar todo para no tener problemas? Quizá los haya, pero seguramente esa no es la actitud esperada de quien, con la fuerza de la juventud busca “Cómo cambiar el mundo”.

Guatemala está rodeada de situaciones susceptibles de mejora, las propias de un país que busca el desarrollo; por lo que puede decirse con propiedad, que los jóvenes están rodeados de retos, que en su paso por la universidad, deben aprender a superar.

¿Cuáles son las alternativas de acción que tienen los jóvenes?, quizá el voluntariado abre una puerta, como se verá al final de este capítulo. Pero antes, es necesario reflexionar sobre una palabra mágica: Ética, siguiendo ideas acotadas de Alejandro Llano en su artículo “... del ideal social a la apatía cívica”<sup>8</sup> como se hará a continuación.

### EDUCAR ES SINÓNIMO DE EXIGIR

*La formación cívica está estrechamente relacionada con la adquisición de las virtudes morales e intelectuales: fortaleza, prudencia, sabiduría, templanza, arte y justicia.* Las virtudes, no se pueden desarrollar a través de una enseñanza meramente teórica. Esto implica que no se aprenderán y no se practican, por más que se enseñen. El protagonista en este, como en otra clase de saberes, es el educando y su aliada es la práctica. La ética además es un asunto muy práctico: orientada a la acción o su contrario, en el aquí y ahora cotidiano.

Si realmente se quiere a una persona se le exige para que dé lo mejor de sí mismo. A los jóvenes si no se les exige, no se les ayuda a crecer ni se les hace responsables; y eso es sinónimo de desamor, los jóvenes lo

---

<sup>8</sup> Llano. *Adolescentes, del ideal social a la apatía cívica II*. <http://www.aefam.es>

sospechan y aunque no se atrevan a decirlo procederán en consecuencia y harán todo, aún sus compromisos sociales con base en mínimos. *Nuestra sociedad parece pensada a la medida del adulto infantilizado, ese que compone las millonarias audiencias de programas televisivos con encefalograma plano. Deberíamos tener más voluntad de aventura, más capacidad de riesgo, más disposición para esa actitud que Teresa de Ávila sintetizaba en la expresión «arriesgar la vida».*<sup>9</sup>

## UNA VIDA ARRIESGADA

Muchos universitarios allá por “mil novecientos ayer” arriesgaron su vida y murieron en una guerra que por estas latitudes no fue tan fría.

Lo peor es comprobar que las situaciones de miseria y exclusión que parecían justificar una guerra fratricida, siguen vigentes. Parecía justificar, —porque nada justifica—, lo que entonces llamaban “lucha de clases”; aquellos jóvenes que hoy vienen a la memoria, no usaron armas en la lucha, a lo sumo una imprenta clandestina y muchos libros, quizá de no haber sido asesinados, hoy serían funcionarios públicos y trabajarían para algún organismo internacional, de esos que entonces les apoyaban.

No es este tipo de riesgos, ni de broma, lo que se insinúa al plantear este desafío. Bastaría con que los jóvenes se tomasen el riesgo de desprenderse de la televisión, dejar el libro que distrae y ver un poco más la realidad que le circunda. Que los catedráticos tomaran el riesgo de fomentar las virtudes ciudadanas. No hay nada más desgraciado que hacerse insensible a una realidad cruda y excluyente y esto unido a la apatía es el peor legado que se puede dejar a la juventud.

Cuando se es capaz de sentir y compadecerse entonces surge el deseo de justicia, en su aspecto social, orientada hacia los más pobres y necesitados, que en Guatemala son la mayoría. *Es un auténtico escándalo que una sociedad democrática y básicamente cristiana tolere diferencias de nivel de vida clamorosos y crecientes.*<sup>10</sup>

Cuando en líneas anteriores se habla de exigir no debe asociarse a molestar a los jóvenes con más cosas que hacer, sino a que sientan la auténtica felicidad que da el “no tener miedo ni a la vida ni a la muerte, en no acogotarse frente a la tribulación, en el esfuerzo cotidiano de vivir con

<sup>9</sup> *Idem.*

<sup>10</sup> Llano. *Adolescentes, del ideal social a la apatía cívica II*. <http://www.aefam.es>

espíritu de sacrificio, constantemente dispuestos —a pesar de la personal miseria y debilidad— a negarse a sí mismos, con tal de hacer el camino cristiano más llevadero y amable a los demás”.<sup>11</sup>

“El «humanismo cívico» debería configurar un modo de ver las cosas que no admitiera las formas de servidumbre y desamparo extendidas hoy por más de medio mundo. La formación cívica ha de enraizarse en un ambiente de libertad, austeridad, servicio, fortaleza para denunciar la injusticia y no ser cómplices de la corrupción, comprometidos con la verdad... aunque se hunda el mundo, como decimos en Navarra”.<sup>12</sup>

La principal tarea de los educadores sociales, de los que están en todas las universidades es enseñar a enfrentarse con la verdad, con los hechos fríos y estadísticos. Con los datos de la corrupción y no subirle el volumen a la radio y meternos en la caja de sonido en la que a veces se convierten los vehículos de los jóvenes; “para que tanta bulla no le deje ni pensar.”

“A la actitud de amor a la verdad siempre le cabe decir que no: mientan todos ustedes, pero no cuenten con mi colaboración; finjan honradez mientras son corruptos, pero sin mi ayuda; pliéguense dócilmente a leyes inmorales, pero les anticipo mi desobediencia civil. Desde luego, vivir el humanismo cívico resulta peligroso, pero —como decía Platón— es un «bello riesgo»”.<sup>13</sup>

## VISIÓN CRISTIANA DE LA VIDA

En busca de elevar al hombre a su dignidad propia, no se justifica ninguna lucha que le despoje su propia dignidad, menos de la vida. Una lucha como la mencionada podía hacerse en la montaña, con un fusil o en las aulas, con los libros; como algún profesor de “sociología” de entonces dijo.

Así pasa, el profesor, luego de la familia, es el elemento clave para transmitir los valores y los antivalores: un educador debe tener claridad de mente, convicción, y sobre todo unidad y coherencia de vida.

Es necesario examinar el polo opuesto: ¿Surgirá el desarrollo de las “fuerzas ciegas del mercado”? ¿Será que si todos buscan el interés per-

---

<sup>11</sup> Escrivá. *Amigos de Dios*. Pág. 199 .

<sup>12</sup> Alejandro Llano se refiere a la Universidad de Navarra, que funciona desde 1954, en la ciudad española de Pamplona.

<sup>13</sup> Llano. *Adolescentes, del ideal social a la apatía cívica II*. <http://www.aefam.es>

sonal (por no decir egoísta), el bien común resultara de la suma de los mismos?

Debe haber una fuerza más poderosa que las dos que de alguna manera se ha intentado graficar. “La rebeldía ante los poderosos de este mundo no es posible sin la ayuda de Dios. La visión cristiana de la vida pone en el centro el amor a los demás, la solidaridad de quienes forman un solo Cuerpo y saben que la salvación no es un asunto individualista. Todos dependemos de todos en un sentido muy profundo y esencial. Una educación cívica cristiana y humanista ha de fomentar lo que Macintyre llama «virtudes de la dependencia reconocida», entre las que se encuentran la generosidad, el agradecimiento, la compasión, el cuidado de discapacitados o enfermos, la alegría, la solidaridad y, en último término, la misericordia o piedad”.<sup>14</sup>

Enseñar a los jóvenes a hacer lo necesario, aunque en principio parezca inconveniente para sí mismo o no encienda sus emociones o no vaya a ser necesariamente retribuido: transmitir una visión cristiana de la vida, ese es el reto a resolver.

De acuerdo a la unidad de vida, el hombre no puede desdoblarse y aparecer de una forma, ética en su vida pública pero de otra, no ética en la privada, generalmente, a menos que exista una enfermedad síquica, así es.

Honestidad en la vida personal y familiar implica coherencia de vida, lo que involucra honestidad en el cargo que desempeñe, sea público o privado. Se puede esperar de quien tiene temple en lo personal que no sucumba ante los “encantos” y “seducciones” que se le presentarán en la vida pública o privada en el desempeño de cualquier profesión.

No hay asignatura para aprender ciudadanía por lo que nuestro compromiso solidario tiene gran envergadura y genera una gran responsabilidad desde todas las materias. Todos los educadores están involucrados, nadie está excluido en esta tarea todos son alumno y profesor.

## EL VOLUNTARIADO

Muchas veces se utiliza también esta palabra como sinónimo de la actividad solidaria, Benedicto XVI dirigiéndose a la juventud y su disponibilidad al bien, se refiere al voluntariado como *el compromiso para dar una contribución personal ante las necesidades de este mundo*.<sup>15</sup> El tema es actual,

<sup>14</sup> *Ídem.*

<sup>15</sup> Benedicto XVI, entrevista en Castelgandolfo 5-VIII-2006.

las Naciones Unidas declararon el 2001 como año internacional del Voluntariado; el estudio de esta realidad no puede excluirse cuando se trate de educación para la solidaridad.

El voluntariado ¿Cómo se define? He aquí algo de buen cuño: *El voluntariado social es una forma de organizar la acción solidaria de las personas que, en forma libre y voluntaria, deciden implicarse en las actividades de ayuda, orientación y formación de los más necesitados.*<sup>16</sup> Y se agrega con Aurora Bernal: La tarea del voluntario es eficaz porque su respuesta al mal funcionamiento del sistema social no consiste en procedimientos técnico-jurídicos, sino en procedimientos de índole ética.

El voluntariado es una escuela de valores, por lo que es necesario una formación sobre valores y principios generales, coincide con la educación ciudadana y la educación de la juventud para la participación social.

En todo caso es necesario ser solidarios, para ello se debe enseñar a serlo, para que luego, como en todo, después del paso por las aulas se ponga en práctica las múltiples maneras que la propia voluntad descubra.

Un paso adelante es la valoración de esa realidad y uno más la promoción de la solidaridad y el compromiso con la realidad humana, llena de injusticias, dolor, desgracias, nacidas de la insolidaridad y de la opresión de unos sobre otros. Las sociedades se organizan en busca del desarrollo. ¿Cuáles son las fuerzas que promueven la solidaridad? Se verá enseguida.

## SECTORES QUE EMPUJAN EL DESARROLLO

Existen tres grandes sectores (según la denominación de Mark Nerfin)<sup>17</sup> que empujan el desarrollo: el de la economía de mercado, la administración y el sector alternativo o social. Aurora Bernal,<sup>18</sup> lo explica mejor refiriéndose a estos sectores como lo privado, lo estatal y los movimientos solidarios. Los autores no difieren en colocar dentro del tercer sector a las enl (entidades no lucrativas), las ong (Organizaciones no gubernamentales) y el voluntariado social.

La primera de las fuentes citadas habla incluso de “redes primarias” refiriéndose a la familia, la vecindad, las relaciones de amistad, los grupos de auto ayuda, etc. Y se atreve a lanzar la siguiente pregunta ¿el tercer

---

<sup>16</sup> García Hoz. *Glosario de Educación Personalizada*. Pág. 278 .

<sup>17</sup> Sastre. *Repensar el voluntariado social*. Págs. 31-33.

<sup>18</sup> Bernal. *El voluntariado: Educación para la participación social*. Pág. 28.

*sector es una alternativa socioeconómica o es simplemente un paliativo a los males inherentes al sistema neoliberal?*<sup>19</sup>

Aurora Bernal en la introducción al libro citado, es muy propositiva y une las fuerzas de los tres sectores sin contraponerlos: *la buena marcha de los asuntos públicos y la justicia social requiere esencialmente del compromiso ético de la ciudadanía*<sup>20</sup> “mientras los gobiernos intentan —nos dice— cumplir con los compromisos adquiridos en cumbres y más cumbres internacionales, para plasmar en sus políticas esos valores y bienes (libertad, igualdad, solidaridad, tolerancia, respeto ecológico, responsabilidad social, etc.), algunos ciudadanos de a pie lo viven en la práctica” y este tipo de ciudadano, participativo, es el aspira formar la Universidad del Istmo.

### III. Saber para servir

#### LA SOLIDARIDAD

Juan Pablo II definió la solidaridad como sinónimo de interdependencia, al mismo tiempo que recuerda que los bienes de la creación están destinados a todos, no es —dice— un sentimiento superficial por los males de tantas personas, cercanas o lejanas. Al contrario es *una determinación firme y perseverante de empeñarse por el bien común; es decir, por el bien de todos y cada uno, para que todos seamos verdaderamente responsables de todos*.<sup>21</sup> Pablo VI en la encíclica *Populorum Progressio* había escrito —en 1967— que el desarrollo (de los pueblos) es el nuevo nombre de la paz. Juan Pablo II retoma el texto diciendo que la solidaridad debe darse entre personas, pero también entre naciones, entre los países del norte y el sur, entre los desarrollados y los subdesarrollados, se puede concluir que la solidaridad es amor y servicio al otro, especialmente al necesitado.

El hombre es más feliz cuando dedica su vida (o parte de la misma) a los otros en actitud de servicio y solidaridad. En otras palabras: todos somos responsables de la felicidad de los demás. ¿Por qué se busca la felicidad de los demás? Porque en ellos hay una “imagen y semejanza” que no

---

<sup>19</sup> Cfr. *Ibid.* Pág. 32.

<sup>20</sup> *Ídem.* Pág. 29.

<sup>21</sup> Juan Pablo II. *Sollicitudo Rei Sociales*. No. 38 .

se puede despreciar, por que basados en la dignidad de la persona humana ha de haber el empeño en construir una “Cultura de la solidaridad”.

La solidaridad, adhesión a la causa (justa)<sup>22</sup> de otros, viene de las palabras latinas *in solidum*. “Es el resultado social de un entrelazamiento de servicios mutuos que se teje con fuerza y cohesión”.<sup>23</sup> La solidaridad, dice Alejandro Llano es el ámbito formado por quienes, dueños de sí, se entregan al servicio de los demás. Lo primero es ser dueño de uno mismo para poder darse y considerar al otro, —persona, pueblo o nación— como semejante y con el cual puede identificarse y adherirse.

“Resulta importante no confundir la solidaridad con el sentimentalismo. No hay que verla como un sentimiento superficial por los males de tantas personas, cercanas o lejanas. Por el contrario consiste en la determinación firme y perseverante de empeñarse por el bien común; es decir por el bien de todos y de cada uno, ya que todos somos verdaderamente responsables de todos, nadie puede adoptar una actitud cómoda, remisa o destructiva ante el esfuerzo común.”<sup>24</sup>

Todo ser humano, por serlo, está llamado a la solidaridad, sabe que su vida es como un vaso comunicante, que es influido e influye en los demás; saberse solidario es saber que nuestras acciones repercuten, en cuantos nos rodean. En la universidad se debe promover en los alumnos, no un sentimentalismo por los males de los demás, sino una actitud creadora y proactivas. La incomodidad que puede producir se olvida y al estar feliz sí se alcanzan resultados evidentes.

La solidaridad puede verse desde dos niveles: como un hecho sociológico (educación) y como un elemento integrante de la persona humana (antropología filosófica) con reflejo normativo moralmente obligatorio en el comportamiento humano. Ambos niveles son complementarios, el segundo radica en las exigencias ontológicas del hombre: la fraternidad humana, del que se deriva en diversas manifestaciones sociológicas;<sup>25</sup> la universidad tiene su propia forma de aproximarse a dicha realidad, basándose en esta doble realidad: exigencia humana reflejada en el hecho educativo.

Los sociólogos dicen que son factores solidarizantes las semejanzas o afinidades y sus contrarios: diferencias o desemejanzas. Por semejanza los

---

<sup>22</sup> García Hoz. Cfr. *Op. cit.* Agrega el adjetivo justa y además lo considera un fin de la educación personalizada, contrapuesto al individualismo y el egoísmo.

<sup>23</sup> Wurmser, Herrera y Paz. *Solidaridad una nueva visión de la cultura*. 1.

<sup>24</sup> Cfr. *Ibid.* 2.

<sup>25</sup> Cfr. Gutiérrez García. *Gran Enciclopedia Rialp*. Tomo XXI. Pág. 597.

grupos que se forman pueden ser llamados comunidades, les mueven intereses comunes, la pertenencia y cohesión son grandes. Contrariamente a los grupos formados con base en desemejanzas, los cuales se solidarizan por intereses comunes de carácter temporal.

Estas definiciones tienen su debida importancia pues son el andamiaje sobre el que se sostiene nuestra forma de concebir y educar la solidaridad. Se da por supuesto que todo hombre es y debe manifestarse solidario, la pregunta radical es ¿con quién? Y la respuesta inmediata es obviamente: con el próximo. Pero ese descubrimiento del prójimo no es tan fácil como aparenta, he aquí un ejemplo: Conversación entre dos madres: —¿Y fulanita?— Está en Alemania, la pobre no quiere regresar (a Guatemala), es que no soporta ver la pobreza. (¡!) Existen muchas situaciones de injusticia, pobreza, seguridad, desarrollo, civismo y un largo etcétera que resolver y hacia allí es a donde deben girar las iniciativas solidarias que surgen de los proyectos de solidaridad que surgen en la universidad.

La solución no es huir de la realidad que nos circunda, aunque dan ganas. Solidaridad, en una colectividad o grupo social, es la capacidad de actuación unitaria de sus miembros. Término que denota un alto grado de integración y estabilidad interna, es la adhesión ilimitada y total a una causa, situación o circunstancia que, implica asumir y compartir por ella beneficios y riesgos.

La solidaridad, muy habitual en las sociedades tradicionales, se produce como consecuencia de la adhesión a valores comunes, que lleva a compartir creencias relacionadas con los aspectos fundamentales de los planteamientos políticos, económicos y jurídicos de los grupos sociales.<sup>26</sup>

El término solidaridad, fue utilizado en los años 1960-80 por la Organización Latinoamericana de Solidaridad promovida desde la Habana, Cuba, para impulsar la lucha armada en Latinoamérica. Hoy día se utiliza de nuevo en otro sentido, por las organizaciones no gubernamentales, otros grupos ciudadanos y por la universidad, pues se encuentra en la actuación solidaria una posible vía para el desarrollo de los pueblos a partir de la organización de los ciudadanos.

No es posible adherirse a un concepto de solidaridad que enfrente un grupo a otro, contrario a eso se comparte una filosofía trascendente del hombre por la cual el asunto se centra en la fraternidad humana basada en unidad de origen, naturaleza y destino. De allí surge un vasto campo

<sup>26</sup> Microsoft® Encarta® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation. Voz: Solidaridad.

para unirse a los demás. Se puede afirmar que “la solidaridad es, al menos lógicamente, anterior a la propia sociabilidad humana. Los hombres no son solidarios porque son sociables, sino que son sociables porque previamente son solidarios”<sup>27</sup>

La solidaridad debe basarse en un profundo respeto a los demás, lo que significa actuar en su favor para beneficiarles, como toda actividad humana consciente y libre es educable.

El tema de la solidaridad tiene relevancia. En la universidad es tema constante de reflexión y actuación, para contrarrestar el individualismo y el materialismo que se manifiesta en el modo de vida de la civilización actual.

*Desde sus inicios, la universidad del Istmo, se ha propuesto la formación integral de profesionales que, con una profunda mentalidad de servicio, sepan elaborar, vivir y promover la cultura de la solidaridad, y se constituyan en agentes de cambio positivo en la transformación de la sociedad guatemalteca.*<sup>28</sup>

La universidad tiene como uno de sus objetivos expuestos formar ciudadanos comprometidos con la realidad del país y se ha propuesto dotarlos de las herramientas necesarias para saber cómo intervenir positivamente en la sociedad. No se puede negar un ideal alto y necesario. Para responder a ese objetivo existe dentro del currículo, en todos los niveles y carreras, el curso de formación humanística. Dentro del mismo existe un importante medio: los proyectos de solidaridad a través de los cuales se concreta la teoría y la práctica.

En forma breve el pensamiento de la Universidad del Istmo está sintetizado en su lema: “Saber para servir”. Impulsa a que la unión saber y servicio sea la norma de conducta de estudiantes y docentes, anteponiendo las personas a las cosas y promoviendo el perfeccionamiento personal, de la sociedad educativa de la que se es parte.

La universidad pone los medios aunque la potencia de la solidaridad radica en el interior del hombre y las posibilidades que él mismo genere para concebir y poner en práctica iniciativas solidarias que impregnen en la sociedad guatemalteca.

---

<sup>27</sup> Cfr. Gutiérrez García. *Gran Enciclopedia Rialp*. Tomo XXI. Pág. 598 .

<sup>28</sup> Wrumser, Herrera y Paz. *Solidaridad, una nueva visión de la cultura*. 1.

## IV. Educación superior y solidaridad

Las universidades tienen diferentes propuestas para educar en la solidaridad. La universidad de San Carlos a través del Ejercicio Profesional Supervisado, mediante el cual el estudiante se integra a vivir en una comunidad determinada en cualquier lugar de la República.

La Universidad Rafael Landívar, entre otros programas: Responsabilidad Social Universitaria, para resolver problemas que plantea la sociedad por medio de equipos multidisciplinarios.

La Universidad del Istmo tiene una propuesta concreta, dentro del currículo: el curso de formación humanística llamado FORHUM que incluye en forma breve lo siguiente:

**MATRIZ DE ÁREAS Y MEDIOS DEL FORHUM**

		Medios			
		Lectura y redacción	Conferencias cursos y talleres	Proyectos de solidaridad	Entrevistas
Áreas	Literatura y arte				
	Ciencias sociales				
	Filosofía y teología				
	Solidaridad				

FORHUM es, como dice el documento que describe el curso, *elemento esencial de la filosofía educativa de la UNIS, toda vez que se focaliza en cada alumno, facilitándole una formación integral. El objetivo primordial del FORHUM es lograr que cada estudiante adquiera un amplio conocimiento de las áreas humanísticas, para complementar los estudios de la carrera seleccionada, conseguir un mejor rendimiento personal en los estudios y vivir a plenitud la cultura de la solidaridad, dando primacía a las personas sobre las cosas, para hacer vida el lema de la universidad: “Saber para servir”.*

Se puede decir que FORHUM es la síntesis puesta en acción, de las carreras de los estudiantes.

## FORMACIÓN HUMANÍSTICA

FORHUM requiere lectura y asistencia a conferencias-cursos-talleres que proporcionen conocimientos en las áreas de: Literatura y Arte (Escultura, Arquitectura, Pintura, Música, Danza, etc.); Ciencias Sociales (Historia, Sociología, Pedagogía, Psicología y otras), Filosofía y Teología así como la ejecución de Proyectos de Solidaridad.

La estructura temática impide que se tienda a una sola de las áreas, por lo que en el reglamento del FORHUM se establece la manera de conseguir balance entre ellas. En todos los medios (exceptuando la entrevista, que es donde se comentan) es necesaria la redacción de informes.

En este trabajo se ha centrado la atención en los proyectos de solidaridad, en su carrera el estudiante habrá participado en varios proyectos y dependiendo de la calidad del mismo su permanencia en el tiempo será mayor.

EL objetivo del FORHUM más relacionado con la solidaridad es: *Fomentar el espíritu de solidaridad y cooperación al bien común, a través de la realización de proyectos de ayuda social.* En estos proyectos los estudiantes de distintas carreras y niveles, integrados en un grupo y ayudados por los asesores, hacen una síntesis práctica de su excelencia profesional y su responsabilidad social; por medio de proyectos reales que buscan el bien común. Dicha síntesis se produce no sólo desde la perspectiva de un área de estudios, sino desde la interdisciplinariedad que la integración de los grupos para realizarlos permite.

El mismo documento dice que los proyectos de solidaridad *constituyen un medio importante para poner en práctica el espíritu de solidaridad propio de la filosofía institucional de la universidad, a la vez que promueve el compañerismo, la lealtad, la responsabilidad y la generosidad. Facilitan la aplicación de los conocimientos profesionales en beneficio de las personas más necesitadas. Asimismo, contribuyen al desarrollo de la capacidad de organización y la toma de decisiones.*

Cada semestre se produce gran cantidad de proyectos, cada uno con fines y objetivos diferentes. Del grado de profesionalidad y de compromiso ciudadano de los estudiantes de cada grupo solidario dependerá la calidad y trascendencia del proyecto, así como el adecuado financiamiento del mismo, para que el proyecto marche aún después de su intervención.

Puede ser algo tan simple como enseñar a un grupo de trabajadoras a industrializar un producto, construir una nueva aula a la escuela de un barrio pobre, enseñar en una comunidad; hasta algo más complejo como el caso de Gloria de Souza narrado al inicio y que arraigó gracias a que el Ministerio de Educación de la India estaba suficientemente maduro para acoger el ímpetu emprendedor de esa maestra.

Algunos estudiantes preguntan, ante la dificultad que implica la práctica de solidarizarse con los demás: ¿Porque no dejan este asunto de la solidaridad como un voluntariado? Es decir, sin que sea parte del currículo y añaden: —así tal vez tendrían proyectos de servicio donde el altruismo y la filantropía salgan favorecidos...

La universidad lo ha incluido en el currículo con el fin de conseguir que la educación cívica y la responsabilidad social sean cuestión central. No se discute aquí el grado de voluntariedad implicada en este tipo de proyectos pero *si el servicio se entiende como una dimensión de la educación para la ciudadanía, por medio de la cual se aprende a vivir en sociedad... entonces parece que el servicio es un requerimiento más dentro de la organización curricular.*<sup>29</sup> Y con voz tan autorizada como la de Concepción Naval, se zanja momentáneamente la cuestión. Se comparte con ella que el trabajo, las leyes, el gobierno, vecinos, hogares, todo educa y crean el contexto en el que la universidad opera, alentándola o socavándola.

La solidaridad que se pide a un universitario no mina su libertad individual, por el contrario, ensancha sus horizontes, su capacidad creativa y su espíritu emprendedor. Y sobre todo permite un contacto diligente y eficaz con la realidad sobre la que antes que después tendrán que incidir, como ciudadanos responsables y técnicamente preparados. Para actuar, cuando sus mentores no estén cerca, como ciudadanos voluntariamente comprometidos con lo social.

## V. En diez años más

El nombre de unop, siglas de Unidad de Cancerología Pediátrica, entidad del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y la Fundación Ayúdame a Vivir, reúne la mayor cantidad de alumnos en un solo proyecto de solidaridad. Lo llevan a cabo desde el 2000. Este proyecto surgió para llevar entretenimiento a los niños con cáncer pero ha ido desarrollando varias

<sup>29</sup> Naval. *Educación Ciudadanos*. Pág. 94.

vertientes como: conseguir implementos básicos que necesitan las familias de los enfermos, entretención a los familiares de los niños enfermos, clases de formación humana a niños y adultos, programa para celebrar fechas importantes, ayuda al personal paramédico, asesoría al área gerencial de “Ayúdame a vivir”, etc.

Por medio de este proyecto los alumnos comprenden que hay alegría aún en medio del dolor, ya no necesitan una definición de solidaridad y muchos de ellos se han quedado como voluntarios en la institución.

El programa “Nqatoqui” de la Facultad de Educación surgió de un proyecto de solidaridad de la Facultad en su conjunto. Es un programa de formación ciudadana que inició sirviendo magisterio nacional y ahora se ha extendido al magisterio de colegios privados, a cooperativas y a empresas comerciales y de servicio. La sinergia de cultura solidaria y de valores que genera en los grupos de trabajo que lo toman es invaluable pues todos generan propuestas para mejorarse y mejorar su entorno.

“Guardería Preciosos Momentos”, “Fundespro”, “Manual de primeros auxilios”, “Museo del ferrocarril”, etc., son algunos de los nombres de los proyectos de solidaridad que se han realizado en los diez años de historia de la universidad.

Para cuando se publique este ensayo, se habrá terminado una tesis que examina y hace una propuesta cuyo objetivo es contribuir a la mejora curricular de los proyectos de solidaridad de la Universidad del Istmo.<sup>30</sup> En coincidencia con el autor se concluye lo siguiente:

1. Los proyectos de solidaridad son expresión tangible de uno de los fines mas importantes de de la universidad por los siguientes motivos:
  - a. Su proyección social.
  - b. La formación de hábitos solidarios en los estudiantes.
  - c. La creatividad que despiertan para resolver problemas reales.
  - d. El desarrollo que promueven al detectar y solventar problemas de forma solidaria.

---

<sup>30</sup> Castellanos, Jaime. *Objetivos de los proyectos de solidaridad*. Tesis inédita, Universidad del Istmo, Guatemala.

2. Los objetivos que la universidad promueve están enunciados como finalidades son los siguientes:
- i. Que el alumno practique la solidaridad.
  - ii. Que el alumno aplique los conocimientos adquiridos en sus asignaturas, en la realización de los proyectos de solidaridad .
  - iii. Que el alumno practique las virtudes.
  - iv. Que el alumno aplique los conocimientos adquiridos, en la realización de los proyectos.
  - v. Que el alumno desarrolle la capacidad de organización y toma de decisiones.

Se propone hacerlos operativos de la siguiente manera:

### **Objetivos operativos**

- vi. El estudiante será capaz de descubrir un problema real de algunas personas y expresarlo por escrito y gráficamente, en el tiempo previsto.
- vii. El estudiante formulará un proyecto multidisciplinario y de equipo, que resuelva la situación problema descubierta.
- viii. El estudiante logra que la solución contribuya al bien común de los beneficiarios y los involucra.
- ix. El estudiante será capaz de justificar su proyecto, en el tiempo previsto, mediante:
  1. Evidencia de acción de diagnóstico y planificación.
  2. Cronograma de ejecución (programa).
  3. Presupuesto y resolución económica del proyecto.
  4. Resolución del problema detectado.

Propuesta de objetivos operativos en forma gráfica

	<b>Objetivos alumno individual y grupalmente</b>	<b>Indicadores en el proyecto</b>	<b>Resultado</b>
1	Que el alumno sea capaz de descubrir un problema real	Que el proyecto responda a un problema real	Se produce un bien real, tangible, cuantificable
2	Que el alumno sea capaz de formular y replantear claramente un proyecto		
3	Que el alumno plantee una solución al problema diagnosticado	Que la solución al problema contribuya al bien común de los beneficiarios y los involucre	
4	Que el alumno participe en un proyecto (cada semestre) para ejecutar lo planeado		
5	Que el alumno desarrolle su capacidad de organización y gestión	Que exista evidencia de trabajo multidisciplinario	Se produce un trabajo en equipo multidisciplinario
6	Que el alumno interactúe con estudiantes de otras facultades		
7	Que sea capaz de trabajar en equipo		
8	El estudiante plantea el presupuesto para ejecutar el proyecto y resuelve bien los aspectos económicos	Que el proyecto evidencie un trabajo presentado con competencia: conceptual, técnica y profesional	Se produce un trabajo fácil de comprender por otros
9	El estudiante es capaz de plantear el cronograma de ejecución		
10	Presenta en los tres tiempos previstos los informes parciales y final		
11	El estudiante documenta totalmente el proyecto		
12	El estudiante pone su saber y competencia técnica al servicio de quienes lo necesitan	Que el proyecto evidencie el saber transformado en servicio	Se produce un trabajo impregnado de la "cultura de la solidaridad"
13	El alumno vive varias virtudes y se proyecta a la comunidad	Que se produzca un trabajo solidario	
14	El estudiante busca el bien común		

Objetivos de cada proyecto: En los objetivos de cada proyecto debe haber evidencia de las finalidades y objetivos operativos anteriores. Cada proyecto define los propios respondiendo a los tres componentes:

- i. Acción: Responde a qué será capaz de hacer el alumno para demostrar que alcanzó el objetivo
- ii. Condiciones: Responde a la condición formal de la acción, recursos, contextos, etc.
- iii. Criterios: Responde a cómo saber si el rendimiento personal es aceptable.

### 3. Las actividades o medios:

Las primeras serán aquellas que el grupo solidario realiza para sustentar teóricamente su proyecto.

Otras surgirán, como todas las surgidas de los ciudadanos, en campos como: Marginalidad, pobreza y exclusión social. Resolución de carencias: educativa, de equipamiento, técnica. Ataques a: a la vida, el matrimonio, la familia, la sociedad, etc.

Un medio para la sensibilización pueden ser viajes al interior del país o a áreas marginales de la ciudad, poniéndose de acuerdo con instituciones de servicio, surgidas del sector ciudadano en dichos lugares. También una lectura reflexiva de artículos periodísticos sobre los problemas sociales que afectan al país y la forma en que se trabaja para resolverlos.

### 4. Evaluación:

Se proponen varios medios<sup>31</sup> llevados por los asesores, principalmente el del alumno que lidera cada proyecto, los beneficiarios del proyecto se constituyen en fuente invaluable, los alumnos entre sí. Lo más importante es la reflexión del estudiante sobre su actividad y desempeño.

Un paso más lo constituye la participación en el premio a la solidaridad que cada año se promueve en la Universidad del Istmo.

---

<sup>31</sup> Castellanos, Jaime. *Objetivos de los proyectos de solidaridad*. Tesis inédita, Universidad del Istmo, Guatemala.

## V. Recomendaciones

1. Recolectar en un solo documento toda la información existente sobre los proyectos de solidaridad, editarlo e imprimirlo, para que todo aporte sume y mejore sobre lo que ya se ha caminado, con mayor facilidad.
2. Formar pequeños equipos en cada Facultad para sistematizar los logros en el área de proyectos de solidaridad.
3. Tener en mente que el modelo que se genere, agotando las instancias formales de autoridad, debe ser lo suficientemente comprensivo que pueda considerarse como tal y lo suficientemente flexible para no coartar la libertad ni la creatividad de los estudiantes.
4. Instruir a los estudiantes cada año con la teoría necesaria y capacitación para entender claramente
  - a. Qué es solidaridad y poder diferenciarla —y complementarla si es el caso— con voluntariado y emprendimiento social.
  - b. Que sepan redactar técnicamente sus objetivos, como un punto de partida para el diseño de su proyecto.
  - c. Que vean la gran cantidad de áreas en las que se puede plantear y realizar un proyecto de solidaridad, con ejemplos: educación, familia, salud, medio ambiente, seguridad ciudadana, equipamiento urbano, participación ciudadana, defensa de la vida, etc.
5. Revisar el horario destinado a proyectos de solidaridad, diseño e implementación, además, del tiempo requerido para realizarlo, el actualmente dispuesto se comparte con los otros medios o actividades del curso.
6. Que los otros cursos alimenten con la metodología propia los proyectos de solidaridad, como por ejemplo metodología de la investigación enseñado a diagnosticar un problema real, didáctica a redactar objetivos, diseño y elaboración de proyectos con los cronogramas y presupuestos, etc.
7. Lograr mayor participación de los asesores, por ejemplo con una visita al proyecto coincidiendo con día y hora de actividad.

¿Qué sucederá en diez años más de proyectos de solidaridad en la universidad? ¿Cuál será su efecto en el desarrollo del país promovido por

el sector ciudadano? Hoy sabemos que esta realidad educativa, que ya lleva nueve años de andadura, debe potenciarse, dedicando el tiempo necesario para revisar sus objetivos y criterios de evaluación, la estructura curricular, actividades y recursos que demanda, así como a repensar la metodología. En resumen, profundizar en ella. La universidad tiene mucho tiempo, Guatemala es una realidad que apremia y nuestros estudiantes, potenciados por sus catedráticos y asesores, son una fuente de soluciones inimaginables.

# Bibliografía

- Juan Pablo II.** Carta Enc. *Sollicitudo Rei Sociales*, 1987.
- Polo, Santiago.** *Quién es el hombre*. Ediciones Rialp, 2003.
- Borenstein, David.** *Cómo cambiar el mundo*. Ediciones Debate, 2005.
- Sastre, Jesús.** *Repensar el voluntariado social*. Editorial San Pablo, Madrid, 2004.
- Escrivá, Josemaría.** *Amigos de Dios*. Ediciones Rialp, 2000.
- García Hoz, Víctor.** *Glosario de educación Personalizada*. Ediciones Rialp, Madrid, 1997.
- Aurora Bernal, Aurora.** *El voluntariado: Educación Para la participación Social*. Editorial Ariel, 1999.
- Naval, Concepción.** *Educar Ciudadanos*. EUNSA, 1998.
- Gran Enciclopedia Rialp.**
- Enciclopedia Microsoft, Encarta, 2004.**

## OTRAS PUBLICACIONES:

- Pedro Puig Calvó.** *La pedagogía de la alternancia*. Guatemala, 2005.
- Arq. Raúl Arango.** *¿Y de qué me sirve el FORHUM?*. Universidad del Istmo, 2004.
- José Miguel Argueta.** *Mensaje a la nueva generación*. *elPeriódico*, 31 de enero de 2007.
- Universidad del Istmo.** IDEARIO. Mayo 2006.
- \_\_\_\_\_ *Curso de formación Humanística*. FORHUM.
- Universidad del Istmo, Wurmser, Herrera y Paz.** *Solidaridad una nueva visión de la cultura*.

**Llano, Alejandro.** *Adolescentes, del ideal social a la apatía cívica II.* <http://www.aefam.es>

**Benedicto XVI.** Entrevista en Castelgandolfo 5-VIII-2006.

**Castellanos, Jaime.** *Objetivos de los proyectos de solidaridad.* Tesis inédita, Facultad de Educación, Universidad del Istmo Guatemala.

# TEORÍA Y PRÁCTICA DE UNA MILENARIA RECETA

Andrea Motta de Contreras



## Índice

### TEORÍA Y PRÁCTICA DE UN MILENARIA RECETA

Introducción.....	171
Grandes pensadores en potencia .....	172
Caldo de cultivo .....	174
El sueño rosa de la educación .....	176
Lentes de aumento .....	178
Oda a la admiración .....	180
¿Encuentro con quién?.....	182
Y qué sucede si se agrega arte... ..	187
...Y una ciudad .....	189
Prácticas al instante .....	190
Conclusiones .....	192
Bibliografía.....	193



## Introducción

¿Por qué Chesterton tropezó un día cuando paseaba por el parque? Porque caminaba absorto recitando el monólogo de Segismundo en “La vida es sueño”. Tratándose de Chesterton, no sorprendería esta anécdota si es que no se menciona que sucedió cuando él tenía siete años. Si cada uno se remonta a su niñez, podría preguntarse: ¿Qué leía cuando celebró su séptimo cumpleaños? Y si la memoria no traiciona, responderá que estaba empezando la primaria así que aún no sabía leer. Vaya contradicción. Y al volver al presente y fijar la mirada en la juventud, pocos han leído la famosa obra de Calderón de la Barca. ¿Será posible que la campaña publicitaria que convirtió a la cultura en *cooltura* fuera una profecía?

Resulta entonces imprescindible recordar el fenómeno registrado en el marco del Primer Festival de Escultura celebrado este año. La asistencia multitudinaria a este evento no fue por la innata curiosidad chapina sino por una necesidad insatisfecha y quizá hasta no detectada por los expertos en marketing: en Guatemala hay hambre, hambruna de cultura. En Guatemala, la cultura artística es el caviar de la recreación. Esto es peligroso porque si no se impulsan iniciativas, los chapines están desperdiciando posibilidades de desarrollo. ¿Quién llegó a ser ese niño que tropezó mientras parafraseaba a Segismundo? Uno de los escritores y periodistas más influyentes de Inglaterra. Cualquiera argumentaría “Chesterton era un genio, por eso llegó a la cúspide”, pero ¿cuántos genios y emprendedores se han perdido o menguado en capacidad porque la oferta cultural es paupérrima?

Emerge entonces el interés por analizar cuánto impacto tendría en la sociedad un proyecto orientado a convertir la cultura en algo accesible, pero el trasfondo esencial de la anterior cuestión es ¿realmente el arte, la cultura son un diferencial? ¿Facilitan que las personas desarrollen aptitudes emprendedoras?

Este ensayo repasará la importancia de la cultura y el arte como medios para potenciar la capacidad emprendedora de los chapines y luego

perfilará las bases de un proyecto que permita alimentar las mentes guatemaltecas y así estimular a los miembros de la sociedad para que empujen iniciativas de impacto nacional.

## Grandes pensadores en potencia

¿Por qué estamos como estamos? Se preguntaba un grupo de guatemaltecos recientemente. Un columnista de prensa respondió: Porque somos como somos. Sin embargo, lo esencial podría reducirse a “somos como nos educaron”. Aunque no es el objetivo de este ensayo escrutar el sistema de educación nacional, sí es necesario abordar algunas cuestiones esenciales sobre los paradigmas en los que descansa nuestra formación.

No sólo en Guatemala sino en la mayoría de países se vive actualmente en una constante paradoja. Hay más información, menos comunicación. Se editan más libros pero se lee menos. Algunos analizan la realidad, muchos ignoran esos análisis y se quedan únicamente con imágenes. Y son éstas las que se graban en el disco duro como si se tratara de un clásico de la literatura.

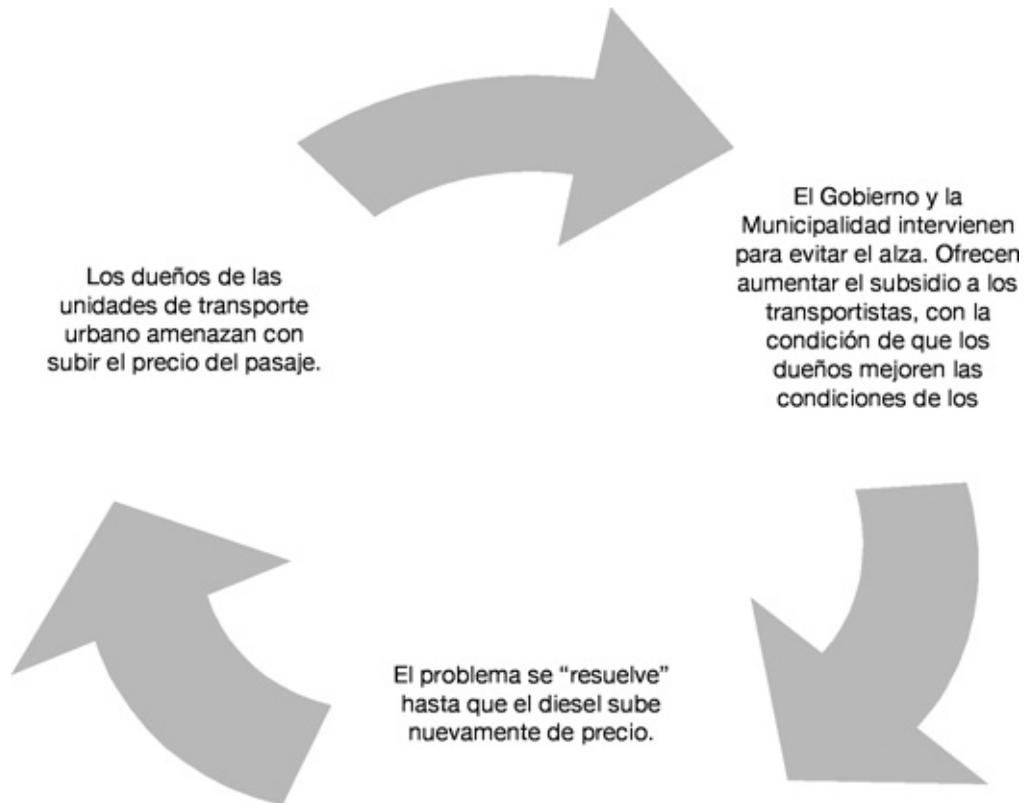
En Guatemala, concretamente, sus habitantes aprender a leer no a comprender. Aprenden a aceptar, no a cuestionar. Los chapines hablan, pero tienen miedo de expresarse. El conformismo se hereda casi genéticamente y son pocos los que se deciden a ser emprendedores, aun cuando el potencial lo permite. Juzgue usted, amable lector, si la culpa de esa pasividad debe atribuírsele al individuo o a la sociedad.

*La creatividad es siempre dual, supone un sujeto dotado de potencias y un entorno capaz de otorgarle diversas posibilidades. Una persona puede estar muy bien dotada, pero a solas no puede ser creativa. Necesita recibir posibilidades de fuera, es decir, de realidades que en principio le son distintas, distantes, externas y extrañas. El que interprete el esquema “dentro-fuera” como un dilema será incapaz de adivinar que es posible convertir lo distinto, distante, externo y extraño en íntimo sin dejar de ser distinto. Tal incapacidad le imposibilita para asumir activamente las posibilidades que le vengán ofrecidas. Esa asunción activa es la creatividad.<sup>1</sup>* La cita de Alfonso López Quintas, responde a la pregunta planteada. En Guatemala, podría afirmarse, hace falta ese entorno que encienda la chispa en sus habitantes. Los chapines han demostrado idear soluciones geniales para problemas

<sup>1</sup> López Quintas, Alfonso. *La formación por el arte y la literatura*. Pág. 22.

cotidianos, empresariales... ¡Cómo no recordar, por ejemplo, que la inventora de la “Cajita Feliz” fue sino una guatemalteca observadora y preocupada por sus clientes! Gracias a su suspicacia, una de las multinacionales de comida rápida, fue pionera del ahora ansiado producto. Esa asunción activa es la creatividad.

Pero en qué reside la importancia de la creatividad. Es más, ¿para qué sirve la creatividad? Es ésta una capacidad sin la que los humanos estarían condenados a dar vueltas sobre un mismo ciclo. Algo parecido a como sucede, por citar un caso, con el eterno problema del transporte urbano.



El ciclo anterior se ha repetido quién sabe cuántas veces, con algunas variantes: algunas veces los estudiantes queman llantas, otras, incendian las unidades de transporte y en los casos más lamentables hasta se han registrado fallecimientos a causa de las protestas en contra del encarecimiento del pasaje. Pero en todos estos años, ni autoridades ni ciudadanía se han empeñado en proponer y dar seguimiento a soluciones nuevas y viables.

Es aquí donde la pregunta ¿Para qué sirve la creatividad?, encuentra su respuesta. En el caso concreto que se analizó es difícil determinar si quien ha fallado es el entorno o el individuo. No es el tema de este ensayo abordar el problema, pero es útil para ilustrar que la creatividad es como una danza en el que si alguno de los dos bailarines no sabe los pasos o cómo se lleva el ritmo, entonces el otro saldrá “machucado” y además será un triste espectáculo para los espectadores.

La Academia Francesa, enuncia que *la creatividad es la palabra clave de la cultura actual*. Es la diferencia entre sobrevivencia y calidad de vida en su más amplia acepción.

## Caldo de cultivo

¿Y por qué se insiste tanto en la importancia de la creatividad? Porque ésta propicia las condiciones necesarias para que los hombres y mujeres dejen de ser individuos pasivos y se conviertan en emprendedores ya sea en un entorno micro o global. *La contribución más importante que cada uno de nosotros puede hacer no es cómo resolver un problema concreto. No importa lo urgente que sea la energía, el medio ambiente o la regulación financiera. Lo que debemos hacer ahora es aumentar la proporción de seres humanos que sabemos que pueden generar el cambio. Y estos, a semejanza de células blancas inteligentes corriendo por la sociedad, se detendrán donde vean que algo no funciona o donde haya una oportunidad que aprovechar. Multiplicar la capacidad de la sociedad para adaptarse y cambiar de manera inteligente y constructiva y generar las estructuras subyacentes necesarias para la colaboración, es la oportunidad más importante que tiene el mundo. Los emprendedores sociales más son el factor fundamental para catalizar y lograr la transformación.*<sup>2</sup>

Aunque no existe hasta ahora, una definición por excelencia sobre qué es un emprendedor social, con base en la lectura del libro *Cómo cambiar el mundo*, escrito por el periodista David Bornstein, pueden enunciarse sus principales características:

- ❖ Ven lo que todos han visto, piensan lo que nadie ha pensado.
- ❖ No ven problemas, vislumbran oportunidades.

---

<sup>2</sup> Bornstein, David. *Cómo cambiar el mundo. Los emprendedores sociales y el poder de las nuevas ideas*. Pág. 175.

- ❖ No trabajan como veinte, sino hacen trabajar a veinte. Son líderes que entusiasman a los demás con sus ideas innovadoras.
- ❖ Son personas ordinarias, con extraordinaria determinación.
- ❖ La ética es una compañera inseparable de su trabajo.

Y de las anteriores características, la más importante es la creatividad. Ese pensar lo que nadie ha pensado. Bill Drayton fundador de Ashoka, una de las instituciones más sólidas que brinda respaldo a los emprendedores sociales, afirmaba que en una persona emprendedora la creatividad está presente *para establecer objetivos, en la perspectiva visionaria sobre el horizonte de un modelo distinto para el campo de acción y en la resolución de problemas.*<sup>3</sup>

Es increíble todo lo que un emprendedor puede lograr. Con una lectura del libro citado, cualquiera se queda boquiabierto ante el mundo de posibilidades que se pueden abrir si tan solo los hombres reflexionan un momento ante un problema común y deciden no seguir un ciclo sino innovar y descubrir un nuevo camino, incluso en esa desviación se puede encontrar un atajo. *Este es el trabajo del emprendedor social. Después de decidir que el mundo debe cambiar de una manera importante, encuentran y construyen autopistas que conduzcan inexorablemente hacia ese resultado. Donde otros ven barreras, ellos disfrutan buscando soluciones que permitan crear patrones sociales nuevos y concretos.*<sup>4</sup>

¿Cómo sería la vida nacional si los guatemaltecos fueran más creativos y con ello más emprendedores? Se iniciaría por lo menos con ideas refrescantes que campearían el entorno. Seguramente se resolvería no sólo el problema del transporte urbano, sino muchísimos más que tendrían un impacto enorme en un país que a veces parece languidecer ante la rutina y los ciclos más absurdos que cualquiera podría imaginar.

Por ejemplo, Verónica de Souza, emprendedora social residente en India, introdujo una nueva metodología en la didáctica de los primeros años escolares. Para algunos países desarrollados, el sistema no era nada nuevo pero para la India, sí. Contradecía los métodos utilizados por décadas y Verónica de Souza tuvo que vencer muchos obstáculos. Pero el resultado fue sorprendente. Luego de unas evaluaciones aplicadas a los alumnos

---

<sup>3</sup> *Ibid.* Pág. 176.

<sup>4</sup> Drayton, Bill. *Todo el mundo puede cambiar el mundo.* <http://www.emprendedores-sociales.org/>

educados con la nueva didáctica, ellos obtenían puntajes dos veces más altos que los demás, en áreas tales como comprensión lectora, escritura y matemáticas. La protagonista de esta historia, afirmaba: *Si podemos contribuir a que los niños crezcan aprendiendo a pensar más que a memorizar y repetir, aprendiendo a resolver problemas, aprendiendo a ser creativos, aprendiendo a ser actores en lugar de objetos de la acción, podemos crear una generación que sea muy diferente.*<sup>5</sup>

Cómo estaríamos si no fuéramos como somos, si nos educaran diferente... La imaginación se queda corta. Porque quien ante una educación que fomenta la creatividad y la ambición “no lucrativa”, no se lanzaría a convertirse en un agente de cambio... Entonces ¿en qué ha fallado la formación no sólo nacional sino familiar? ¿Qué aspectos pueden cambiar el futuro de una sociedad y que se encuentran tan a la mano que cualquiera podría sorprenderse de que nadie se haya planteado su uso sistemático e incluso institucionalizado como política nacional?

## El sueño rosa de la educación

Muchos conceptos se han vertido para definir qué es la educación. En el marco de este ensayo se utilizará uno en extremo ambicioso. Encierra tanta codicia como cualquier sueño rosa de quinceañera, no porque sea inalcanzable sino porque supone trabajo constante.

El pedagogo José Luis González Simancas, define la educación como *una maravillosa aventura que consiste en el despliegue progresivo de uno mismo hasta el más pleno desarrollo que a uno le sea posible: como ser humano, como persona; por entero y en su irrepetible singularidad; abriéndose al mismo tiempo a la realidad en la que se vive y comprometiéndose solidariamente con ella mediante el recto uso de la libertad.*<sup>6</sup>

Hasta el más pleno desarrollo. Todas las potencialidades. Es decir, la educación nunca termina y busca perfeccionar a la persona en ámbitos tan diversos como la matemática o la cocina. Bien decía Jaspers que el hombre es “una existencia posible”.

Sin embargo, es el momento propicio para recordar al lector que la tendencia actual afirma que la medida perfecta por la que se define lo que es conveniente educar es nada más y nada menos que la utilidad, olvidándose

<sup>5</sup> Bornstein, David. *Cómo cambiar el mundo. Los emprendedores sociales y el poder de las nuevas ideas*. Pág. 42.

<sup>6</sup> Simancas, José Luis. *Educación: libertad y compromiso*. Pág. 31.

así del ser. Si un conocimiento me sirve para ganar dinero, por ejemplo, entonces vale la pena aprenderlo. En los centros educativos *se enseña aquello que se considera más conveniente, en el sentido de más beneficioso, de mayor provecho. Pero bajo el imperio de la razón instrumental, lo más útil tiende a ser concebido como aquello que mejor se pueda usar; dicho de otro modo, como lo que permita obtener mejores rendimientos, no ya en la formación intelectual, sino también en la educación del carácter o en la convivencia social: es la consideración del saber como poder. Este criterio no es rechazable en sí mismo, pero sí que debe discutirse su rango y su alcance; pues, por ejemplo, el valor de las humanidades en la formación humana queda así seriamente comprometido. A este respecto, sin embargo, ya Aristóteles destaca cuál es el principal valor del aprendizaje de las letras para el ser humano: capacitan para obtener más conocimiento.*<sup>7</sup> La cita anterior puede ilustrarse con las dificultades cotidianas con las que se topan los catedráticos universitarios que se dedican a la enseñanza de las Humanidades. Por mencionar un caso, un estudiante de Arquitectura no alcanza a dimensionar la importancia que cobra en su ser profesional el buen uso del lenguaje. No lo entiende. Simplemente considera que éste es un curso de relleno. ¿Para qué me servirá? se pregunta constantemente y como en la mayoría de ocasiones se resiste a comprender la respuesta, el aprendizaje de esta materia nunca será significativo.

O bien, una anécdota que sucedió hace ya algunos años en el ámbito guatemalteco. La discusión sobre si la educación debería ser bilingüe (español-otro dialecto maya) estaba al rojo vivo y como todo, la iniciativa tenía quien abogara a su favor y quien se alzara en contra.. Uno de los intelectuales, dijo sin mayor empacho: “si lo que queremos es progresar, entonces mejor aprendamos inglés”. En su criterio reina la utilidad, el saber como poder y no el saber para ser.

El último informe de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI, auspiciada por la UNESCO, determina cuatro pilares de la educación, que por fortuna para la humanidad coinciden con la concepción vertida por González Simancas.

*Aprender a conocer: Este tipo de aprendizaje, que tiende menos a la adquisición de conocimientos clasificados y codificados que al dominio de los instrumentos mismos del saber, puede considerarse a la vez medio y finalidad de la vida humana. Como fin su justificación es el placer de comprender, de conocer, de descubrir.*<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Altarejos Francisco (et al). *Filosofía de la educación*. Pág. 179.

<sup>8</sup> Delors, J. *La educación encierra un tesoro*. Pág. 96.

Aprender a hacer: Los autores del libro *Filosofía de la educación* ven este aprendizaje como *la capacidad de aportar de la persona, que es vista como creatividad, capacidad de iniciativa, de innovación, de asumir riesgos, etc.*<sup>9</sup> Como puede observarse, este tipo de conocimiento no se reduce al dominio de otra técnica sino que se enmarca en lo que la demanda del entorno puede extraer del ser humano.

Aprender a vivir juntos, aprender a vivir con los demás: Ayudar al descubrimiento del otro y a la participación en proyectos comunes.

Aprender a ser: Entendido como *desarrollo global de cada persona: cuerpo y mente, inteligencia, sensibilidad, sentido estético, responsabilidad individual, espiritualidad.*<sup>10</sup>

Ante el panorama inmenso que se abre con las concepciones citadas anteriormente, sería válido preguntarse entonces, cómo orientar la actividad educativa sin perder de vista lo esencial, qué ingredientes deben mezclarse para acertar en la receta y formar individuos innovadores capaces de producir un genuino placer al paladar de la sociedad guatemalteca, tan hambrienta como está de un porvenir más promisorio.

Así es querido lector, tome un papel y un bolígrafo porque la abuelita revelará el secreto de sus menjurjes.

## Lentes de aumento

Observar es interrogar. No basta fijarse, es necesario cuestionar lo que se percibe y cuestionarse a sí mismo. *La observación requiere ejercicio constante. Existe una fase inicial en la que el individuo aprende a interiorizar. No es la simple acción de ver o mirar, sino la de captar, mediante un análisis minucioso, el mayor número de detalles de lo que se observa (...) Ver es percibir a través de la vista; mirar es cuando se fija la mirada en algo y observar es la acción de examinar detenidamente.*<sup>11</sup>

Saber observar resulta un hábito esencial para un emprendedor, sobre todo si es un emprendedor social. Es decir, parece ser más fácil detectar necesidades materiales, consumistas digamos. ¿Pero resultará igual de

<sup>9</sup> Altarejos Francisco (*et al*). Obra citada. Pág. 104.

<sup>10</sup> Delors, J. Obra citada. Pág. 109.

<sup>11</sup> Chávez, Fidel. *Redacción Avanzada*, 1.

sencillo fijarse en las necesidades no sólo biológicas, sino psicológicas, afectivas y sociales de los demás? Las necesidades físicas son evidentes. Cualquiera se conmueve cuando ve a una niña de nueve o diez años cargando a su hermanito y pidiendo limosna al mismo tiempo. Cualquiera suspira ante un cuadro como éste pero pocos van más allá. Y resulta que *un verdadero emprendedor tiene que conocer muy bien al entorno. Ellos son necesarios para impulsar la innovación que requiere la sociedad para tratar de resolver sus males más grandes.*<sup>12</sup>

Y si desarrollar la capacidad de observación es esencial, más imperioso resulta ejercitarse en mirar lo que no existe. *Crear centros y lugares de interrogación; plantearse problemas; ver las posibles maneras de darles solución; imaginar sin ninguna ayuda lo que se va a leer o ver, prestos a lanzar sobre el sujeto que se va a examinar adivinaciones, presentimientos, esperas, prestos a prever lo que se va a ver. Aquel que no sepa lo que busca, no sabe lo que encuentra.*<sup>13</sup>

Cultivar la imaginación no es una tarea fácil. Primero, porque supone un exigente dominio de sí para no dar rienda suelta a elucubraciones sin mayor provecho para el intelecto y segundo, porque el hombre es un ser que prefiere muchas veces lo que puede explorar frente a frente. *Respecto de la imaginación, debe tenerse en cuenta que no es sólo una potencia que reproduce los objetos percibidos mediante imágenes, sino que también crea o elabora síntesis de imágenes reproducidas. Estas síntesis son los elementos primarios de otras potencias humanas, principalmente de las potencias afectivas, así como también son la base de las concepciones abstractas de la inteligencia; de ahí la importancia de su formación. Si se propicia una imaginación meramente sensible, muy apegada a las sensaciones externas, se entorpece la segunda función de elaboración de síntesis; igualmente nociva es la imaginación hipernutrida con abundancia de imágenes dispares. (...) Cuidando la educación de la imaginación no se deja desguarnecida la inteligencia, y ésta podrá operar fluidamente; pues todo nuestro discurso racional va acompañado por representaciones imaginativas. En realidad, la creatividad humana es un uso inteligente de la imaginación.*<sup>14</sup>

Cree usted, acucioso lector, que la educación tradicional enseña a observar, a imaginar, a servirse de la creatividad para comprender mejor...

---

<sup>12</sup> Drayton, Bill. *Todo el mundo puede cambiar el mundo*. <http://www.emprendedores-sociales.org>.

<sup>13</sup> Guitton, Jean. *El nuevo arte de pensar*. Pág. 25.

<sup>14</sup> Altarejos Francisco. Obra citada. Pág. 203.

Ahora mismo, conjeture si todos los conocimientos que aprendió en primaria o secundaria no se hubiesen grabado en su memoria con más facilidad si le hubiesen animado a imaginar cómo habría sido esto o aquello. O bien, si le hubieran planteado qué sería de la humanidad si tal o cual invento no hubiese sido propuesto por alguien. Por ejemplo, ¿no habría sido más sencillo aprender todo el contenido de los viajes de Colón, si en lugar de memorizar lo hubiesen invitado a imaginar, pintar o incluso a dramatizar los avatares del descubridor de América...? No es broma aventurarse a afirmar que seguramente de esas invenciones habría salido un guión que superase por mucho a una de las últimas producciones del cine: Piratas del Caribe en el fin del mundo.

¡Vaya paradoja!, es evidente entonces que con los ojos cerrados es posible llegar más lejos. Es Jean Guitton, quien afirma: *Me atrevería casi a decir que el precepto más útil para aprender a mirar sería: Cierra los ojos e imagina de entrada una visión mental interior. Para aprender a oír. Tápatelo los oídos. Para aprender a leer: Cierra el libro y adivina. ¿Qué quería decir Leonardo da Vinci cuando escribía que la pintura debía ser una cosa mental, sino que en el momento en que el pintor dibuja una línea y pone color debe tenerlo todo en su espíritu? Sólo se ve aquello que ya se ha visto.*<sup>15</sup>

Ahora bien, es trascendental recordar que los dos elementos mencionados son importantes pero no suficientes. Necesitan un complemento para ser el ingrediente perfecto...

## Oda a la admiración

¿Qué sería del hombre sin su capacidad de admiración? Quizá no habría enamorados. Ni poetas que con versos fascinantes explicarían atónitos incluso los hechos más triviales. El género humano estaría exactamente en el mismo lugar donde inició su aventura. ¿O es que no necesita de la admiración un descubridor, un empresario, un filósofo o un artista? Para los dos últimos, la capacidad de asombro ante su entorno constituye la materia prima de su trabajo. Sin embargo, para los demás podría no ser tan evidente esa necesidad. Pero no sería acaso la admiración ante la caída de una manzana la que llevó a Newton a plantearse la “cuestión de la gravedad”. O bien, el fracaso podría acompañar a algún empresario que no observe, analice y se enamore de los productos o servicios que oferta. ¡Ay de aquel

---

<sup>15</sup> Guitton, Jean. *El nuevo arte de pensar*. pág. 32.

vendedor que no se entusiasme con su producto, de las cualidades que lo convierten en el mejor! ¿Cómo convencerá a los demás si él mismo no admira lo que ofrece?

De hecho, ya múltiples académicos han admirado la admiración. Y sus observaciones y análisis siempre han sido concluyentes, impregnados de un agrídulce sabor: es fácil asombrarse pero es tan sencillo que comúnmente los hombres lo dejan a un lado. En las agendas o en las palm, según sea el caso, se programan reuniones laborales, sociales, académicas; pero nunca se planifica un momento breve para verse en un espejo e interrogarse sobre las propias realidades.

Guittton ofrece una de las razones por las que la admiración es tan importante: *Si uno consulta a los maestros descubrirá que la primera condición para aprender a pensar es cultivar en uno mismo la facultad de admirar.*<sup>16</sup> Y Pieper lo confirma: *contemplar es la forma más perfecta del conocimiento sin más ni más.*<sup>17</sup>

¿Pero es que acaso los guatemaltecos no se admiran de nada? Por ejemplo, se asombran ante uno de los tantos vendedores que trabaja en la Plaza de la Constitución: lo rodean, escuchan con atención, se maravillan de lo que ofrece. Se admiran también de todas las funciones que puede desempeñar un celular que apenas tiene un centímetro de grosor. Sí lo hacen, pero la facultad se queda en su nivel más bajo, no hasta el máximo desarrollo que le es posible. La admiración no deja huella en su espíritu. No los conmueve, los entretiene. No los interroga, siguen siendo pasivos, asombrosamente pasivos. Y aunque miren e imaginen sino se admiran se han quedado a la mitad del camino. De una dureza impresionante pero al mismo tiempo con la razón como bandera, la siguiente frase retrata la trascendencia que tiene la admiración en la vida del hombre: *Si feliz es quien ve lo que él ama, el infeliz es quien no ve lo que ama, o que no ama nada de lo que ve.*<sup>18</sup>

Debido a que el hombre actual no posee el hábito de admirar por admirar, éste se limita y no alcanza la sensación que Joseph Ratzinger describía como consecuencia: *El encuentro con lo hermoso puede convertirse en la herida de la flecha que lastima el corazón y de esta manera abre nuestros ojos.*

---

<sup>16</sup> *Ibid.* Pág. 23.

<sup>17</sup> Pieper, J. *Felicidad y contemplación, en el ocio y la vida intelectual.* Pág. 297.

<sup>18</sup> Altarejos, Francisco. Obra citada. Pág. 112.

Así, uno de los relatos narrados en el libro *Cómo cambiar el mundo*, aborda la historia de Verónica Khosa, una enfermera de cincuenta y cuatro años. Edad suficiente para pensar en retirarse. Pero en un día de trabajo, esta emprendedora sudafricana, vio cómo un enfermo de sida, se desmayaba del hambre luego de cuatro días de no ingerir alimentos. En ese momento, buscó auxilio y consiguió para ese enfermo una ayuda estatal. Pero luego, lo visitó en su casa y percibió el abandono en el que se encontraba. Entonces, se admiró de cómo alguien que necesitaba cuidados y afecto había sido marginado por su familia y la comunidad. Y entonces pensó que era necesario actuar. Luego de enfrentar obstáculos de todo tipo, Khosa fundó Tateni, una organización destinada a dar atención domiciliaria a enfermos. Esta fundación marcó la diferencia: además de programas de información, instruía a los familiares de enfermos sobre cómo debían cuidar a los pacientes y además se esmeraban en que los enfermos terminales tuvieran una muerte digna.

Es evidente que de la admiración surgen cuestionamientos y la cabeza trabaja para darles una respuesta innovadora. *Por consiguiente, captamos la diferencia entre aquel que no piensa y aquel que piensa. Incluso delante del misterio el primero siempre dice: pero si es bien evidente. Incluso delante de lo evidente, el último se dice: No comprendo nada. El primer paso del pensamiento es una especie de no inteligencia ante lo que el mundo cree comprender.*<sup>19</sup> El ver lo que todos han visto y pensar lo que nadie ha pensado, tiene su raíz en la admiración. El ejemplo de Verónica Khosa es un reflejo de que el emprendedor necesita observar, imaginar, admirarse para actuar con la determinación que lo caracteriza.

Al tener una mirada penetrante, afirma Alfonso López Quintas, *se descubre que el auténtico entorno del hombre no está formado por objetos yuxtapuestos sino por ámbitos entretnejidos. El hombre se realiza en constante interacción con cuanto lo rodea, porque es un ser de encuentro.*<sup>20</sup>

## ¿Encuentro con quién?

Por supuesto, el primer encuentro es consigo mismo. Con esa existencia posible. Lo que se puede ser y no se es. Lo que se es y lo que se puede ser.

<sup>19</sup> Guitton, Jean. Obra citada. Pág. 22.

<sup>20</sup> López Quintas, Alfonso. *La formación por el arte y la literatura*. Pág. 23.

Y luego, el encuentro es con los próximos. Y es aquí donde entra en juego la cultura. Porque ésta implica *creación de vínculos, fundación de unidad entre el hombre y su entorno (...). Lo decisivo en la cultura no es producir obras de arte, de literatura, de ingeniería o de alta filosofía que nos permitan vivir experiencias de impresionante belleza o de adestramiento en el secreto de la realidad. Lo decisivo es crear formas de relación valiosas.*<sup>21</sup>

Lo decisivo es que todo lo fabricado por humanos sea un vehículo para afianzar los lazos de unión con los demás. Lo determinante es que los hombres nos reencontremos con valores que se han perdido vertiginosamente. Cuántos guatemaltecos no cuestionaron su forma de ser o sus actitudes luego de asistir a la exposición ¿Por qué estamos como estamos? O cuántos se decidieron a luchar por promover cambios en el país luego de participar en GuateÁmala.<sup>22</sup> Y estos son dos movimientos nada más. Pero podría lograrse mucho si los chapines cultivan los buenos hábitos propuestos anteriormente. Lo trascendente es que la cultura nos potencia para ese despliegue progresivo de uno mismo hasta el más pleno desarrollo sea posible. Lo definitorio de la cultura es que lleve a todo ser humano, a todo guatemalteco a comprometerse con su realidad.

Viene ahora la pregunta obligada. ¿Es la cultura guatemalteca un ámbito de encuentro para sus integrantes? Antes de responder a tan importante cuestión, se planteará el concepto de cultura que se tomará como base en este ensayo. José Luis González Quirós, vierte en su libro *Repensar la cultura*, tres conceptos. Uno antropológico, otro sociológico y otro etimológico. El primero será el elegido.

*Una cultura es, por tanto, algo en cierto modo ajeno, pero algo que también nos permite reconocer no al extraño sino al semejante y que, finalmente, nos lleva a pensar que también nosotros tenemos una cultura, una forma de vida que es una entre muchas posibles. (...) Cuando usamos este concepto de cultura nos referimos a aquella que no subraya nuestra naturaleza común sino nuestra condición diversa. La cultura sería, por tanto, aquella forma de la realidad humana que no puede reducirse a la mera naturaleza, la forma en que se muestra la extraordinaria diversidad de las maneras de ser y de vivir de los distintos grupos humanos.*<sup>23</sup>

<sup>21</sup> *Ibid.* Pág. 29.

<sup>22</sup> Con el nombre de GuateAmala, se ha denominado al movimiento ciudadano para la cultura de la vida, cuyo objetivo es inspirar una actitud positiva en los guatemaltecos que se traduzca en comportamientos y acciones que contribuyan al progreso de Guatemala.

<sup>23</sup> González Quirós, José Luis. *Repensar la Cultura*. Pág. 24.

Bien, entonces ¿es la cultura guatemalteca un ámbito de encuentro? Sí lo es, pero aún falta educarla, conducirla hasta el más pleno desarrollo de sus potencialidades. Es un ámbito de encuentro porque en ella confluye la diversidad, la multiculturalidad. Ahora, no puede negarse que aún es indispensable educar ese encuentro cultural. Los chapines reconocen la diversidad pero ésta aún no es aprovechada por los miembros de la sociedad. La mayoría de guatemaltecos, se queda en el primer plano. Miran que hay diversidad. Observan lo que es evidente. Pero ¿imaginan el máximo desarrollo que le es posible?, ¿se admiran de esa realidad?, ¿los conduce a pensar, a interrogarse cómo podrían convertir eso que todos dicen que es un problema, en una oportunidad?

*El hombre desarrolla cabalmente su personalidad cuando sabe convertir en íntima las realidades externas y ajenas, y funda con ellas un campo de libre juego, de entreveramiento fecundo. Éste constituye una forma de experiencia reversible sumamente fecunda: da lugar a modos de unidad tan altos que superan por elevación la escisión provocada por una visión angosta de la realidad.*<sup>24</sup> Seguramente, después de leer el impresionante texto de López Quintas, puede usted recordar situaciones concretas en las que los guatemaltecos han elegido esa visión angosta de la realidad. Pero como no es un objetivo primario de este escrito desanimar al lector, se citará por el contrario uno de los tantos ejemplos inspiradores que han sido protagonizados por emprendedores sociales.

Jacob Schramm, estadounidense, ha apoyado a cientos de alumnos con pocos recursos económicos para ingresar a la universidad. Este tenaz docente se percató que muchos jóvenes brillantes simplemente no tenían la menor esperanza para ser admitidos en una escuela de estudios superior. La mayoría de ocasiones se debía a una sencilla razón: los estudiantes no llenaban correctamente la papelería solicitada por las universidades y su expediente dejaba mucho que desear. Si a esto se añade la baja escolaridad de los padres de estos jóvenes y sus limitaciones económicas, pensar que uno de estos jóvenes estudiaría en la universidad rayaba en la utopía. Sin embargo, J.B. Schramm decidió desafiar la visión angosta de la realidad que poseían las universidades, los padres e incluso los mismos jóvenes. Y así impulsó un programa que enseñaba nada más y nada menos que ¡a redactar! Sí, a redactar textos que suplieran las deficiencias y que abrieran los ojos de las casas de estudio, para percibir que tenían delante de sí una solicitud de admisión de un joven brillante. “A finales de 2001 College Summit (así se llama la organización fundada por Schramm) hizo ochocien-

<sup>24</sup> López Quintas, Alfonso. Obra citada. Pág. 25.

tas llamadas telefónicas a los alumnos que asistieron a sus encuentros de 2000 y descubrió que la tasa de matriculación de ese año era del 81%”.

Que no hizo el protagonista de esta historia sino apropiarse de las necesidades de los demás. Supo convertir en íntima las realidades externas y ajenas, y funda con ellas un campo de libre juego, de entreveramiento fecundo. Pero quizá lo más admirable en este caso y en otros muchos es que los ingredientes para el éxito siguen siendo los mismos: mirar, imaginar, admirar, pensar. Y un medio para facilitar que estos se mezclen correctamente es la promoción de la cultura artística. No por simple status sino porque *las artes representan, de alguna manera lo más humano de cuanto forma el conjunto complejo de lo que pensamos y sentimos.*<sup>25</sup>

Amable lector, responda usted qué podrían pensar y sentir los guatemaltecos si como alimento del intelecto reciben estímulos pobres. Un niño quizá no llegué a escuchar sobre Miguel Ángel Asturias hasta que sea adulto, pero crecerá junto a futbolistas nacionales ¿heroicos?, caricaturas importadas y violentas.<sup>26</sup> Estos son sus modelos a introyectar. ¿Será posible después pedirle que piense con rigor, que se admire ante lo bello y lo bueno, que emprenda ambiciosos proyectos?

Y los ejemplos citados son una muestra nada más. Y una muestra urbana. Imagine el panorama en los caseríos alejados de la ciudad capital. Ahí las necesidades básicas insatisfechas no dejan lugar para preocuparse ni siquiera por la educación menos por el arte. No es que los habitantes del área rural no tengan oportunidades de encuentro, es posible incluso que el aislamiento de la tecnología y de la excesiva contaminación visual y auditiva contribuya a que cultiven los cuatro hábitos mágicos (observar, imaginar, admirar, pensar); pero es claro que se comete una injusticia al no impulsar iniciativas que alimenten el cuerpo y el espíritu.

Convergen entonces la educación y la cultura. *La educación es (quizá entre otras cosas, pero fundamentalmente) un proceso de adquisición de la cultura. La educación sin la cultura no es nada, no existe, carece de sentido y de contenido... es un medio sin objeto ni objetivo. Y, por su parte, la cultura sin la educación no dura ni dos días..., ni se conserva, ni se desarrolla, ni evoluciona.*<sup>27</sup> Pero, viene ahora la segunda pregunta obligada,

---

<sup>25</sup> González Quirós, José Luis. Obra citada. Pág. 160.

<sup>26</sup> La autora aclara que no ve al diablo con cachos y cola en los ejemplos citados, simplemente cree que los guatemaltecos podrían aspirar a diversificar y elevar la categoría de sus “héroes urbanos”.

<sup>27</sup> Altarejos Francisco (*et al*). *Filosofía de la educación*. Pág. 180.

¿deben ser los emprendedores personas cultas? ¿Qué títulos académicos son necesarios para obtener las características propias de una persona visionaria y con una determinación envidiable? Ciertamente la educación estrictamente académica no es garantía de nada. Todos en algún momento lo han experimentado. Todos han conocido a un empresario destacado que quizá no concluyó la secundaria. O bien, a un profesional universitario que ha sido forzado por la situación a trabajar en lo que sea. Verdaderamente, la educación integral sí que es garantía de mucho. Aunque el libro *Cómo cambiar el mundo*, no bucea por las profundidades de la educación escolar que tuvieron cada uno de los emprendedores que describe, sí es claro en dotarlos de las características citadas con anterioridad y que concuerdan con los elementos que se han descrito en este ensayo como vitales.

Característica del emprendedor	Elemento propuesto
Ven lo que todos han visto, piensan lo que nadie ha pensado	Trascendencia del desarrollo de la capacidad de observación y admiración
No ven problemas, vislumbran oportunidades	Importancia de la educación de la imaginación
Son líderes que entusiasman a los demás con sus ideas innovadoras	Ser de encuentro que le potencia a convertir en suyas las necesidades de los demás
La ética es una compañera inseparable de su trabajo	

Es en este momento, donde se echará mano del concepto etimológico de cultura. Es González Quirós quien afirma que *la cultura entendida como excelencia, como una forma de posesión inteligente y crítica de la realidad y como la capacidad de recurrir al manejo de argumentos sabiamente aquílatados frente a las opciones que nos plantea la vida, supone el ejercicio permanente de una actitud racional e inquisitiva frente a la debilidad y el sino cambiante de la mayoría de los asuntos de este mundo. Una persona culta no puede ser nunca una persona de un solo libro, alguien que piensa como lo hace porque ha sido adiestrado para hacerlo así por el procedimiento que fuere. El cultivo del propio espíritu no garantiza la obtención de las mejores soluciones, pero sí nos entrega un buen dominio de los problemas al enfrentarnos directamente con las dificultades, con los límites de nuestro saber y nuestro pensar sobre las cosas (...)* La cultura es el cultivo de las ideas, el cultivo de la formas y consecuentemente, la comprensión de las diferencias, de la identidad, de la diversidad.<sup>28</sup> Aunque este concepto es de una gran riqueza, por el contexto cabría destacar la concepción de

<sup>28</sup> González Quirós, José Luis. Obra citada. Pág. 27.

la cultura como una postura crítica y racional. Una persona culta no es únicamente quien posee innumerables referentes sobre los cuales basar sus juicios. Una persona culta es, y sobre todo es en este aspecto con el que se identifica un emprendedor, aquella que utiliza el conocimiento que posee para transformar su entorno. La sabiduría es *el hábito por el que el hombre conoce su coexistencia con el ámbito de la realidad en su amplitud misma (lo que podríamos llamar su puesto en la totalidad de lo real).*<sup>29</sup>

## Y qué sucede si se agrega arte...

La respuesta la da Platón: *Cuando alguien contempla la belleza de este mundo, recordando la verdadera, le salen alas y así alado, le entran deseos de alzar el vuelo.* Lo anterior no supone que sólo el arte sea bello, pero *las artes representan, de alguna manera lo más humano de cuanto forma el conjunto complejo de lo que pensamos y sentimos.*<sup>30</sup> De hecho, en un documento de la unesco se afirma que *la calidad y la armonía de la vida dependerán en una gran medida del modo en que se inculque a los jóvenes la creatividad y la capacidad de disfrute estético.*<sup>31</sup>

Pero para tener un orden lógico, se definirá primero qué es el arte. El autor Pablo Blanco en su libro *Estética de Bolsillo* comenta una anécdota. En una ocasión le preguntaron a un reconocido teórico ¿qué es el arte? y él respondió: “helarte es morirte de frío”. Sin duda, quería esquivar una cuestión tan profunda. Ahora bien, en otro libro el mismo autor proporciona el siguiente concepto: *conocimiento, visión, contemplación, en el que el aspecto ejecutivo y extrínsecativo es secundario, si no superfluo. Entiende el arte bien como la forma suprema de conocimiento, bien como su forma ínfima pero, en cualquier caso, como visión de la realidad.*<sup>32</sup>

Luego de la necesaria definición, interesa describir qué aporte daría a la sociedad guatemalteca un disfrute de la belleza artística. ¿Realmente ésta dotaría de alas a los chapines para volar más alto que el cóndor y el águila real? ¿Potenciaría el ánimo emprendedor? *Los griegos acostumbraban a poner un lema en la proa de sus navíos: vivir no es necesario, navegar sí. La vida viene dada, lo difícil es navegar, poner rumbo, orientarse en el orden de la acción. La belleza tiene que ver con este rumbo, con el*

<sup>29</sup> Polo, L. *Curso de teoría del conocimiento II*. Pág. 274 .

<sup>30</sup> González Quirós, José Luis. Obra citada. Pág. 160.

<sup>31</sup> UNESCO: Conferencia sobre políticas culturales. Dirección General de Bellas Artes, Madrid, 1970.

<sup>32</sup> Blanco, Pablo. *Estética de bolsillo*.

*sentido de vivir. (...)La percepción de algo como único e irrepitible indica la presencia de la voluntad en el juicio estético. Lo único es lo en sí mismo valioso, lo bueno que comparece con un carácter de plenitud y que reclama la adhesión de la voluntad.*<sup>33</sup> Y que no hace un emprendedor sino encontrar el para qué de su existencia, al mismo tiempo que ayuda a los demás a encontrarse a sí mismos y sólo de esta forma salir de sí para unirse a la causa de otros. Otro elemento que cabe destacar en el marco del texto citado en este párrafo es esa adhesión de la voluntad. Y resulta sumamente importante, dado que una de las características que Bill Drayton, fundador de Ashoka, distinguía como vital es que los emprendedores deben estar realmente poseídos por una idea. Ése constituye uno de los criterios sumamente importantes que los miembros de Ashoka toman en cuenta cuando seleccionan a alguien como miembro de esta organización.

De igual forma, las artes predisponen a pensar lo que nadie ha pensado. *Éstas conmueven porque exigen una respuesta, no simplemente se limitan a estar ahí, sino que interpelan y obligan a elaborar una idea que seguramente no estaba, o no estaba tan clara en el elenco de concepciones posibles. Las artes aumentan y densifican nuestra experiencia de la vida, enriquecen nuestra conciencia del mundo y al hacerlo nos entregan una realidad mejor y más compleja que la que seríamos capaces de alcanzar sin ellas.*<sup>34</sup>

Por supuesto, cada rama artística aporta una peculiaridad a la existencia humana. Se citan a continuación algunos ejemplos: *la lectura nos da un conocimiento que no es el de la vida, pero que recuerda íntimamente el vigor de nuestra propia experiencia y que nos permite vivir otras vidas. Leer nos enseña a ser, nos da el ser de cosas que serían para nosotros nunca vistas, nos entrega la vida de otros, de varios otros, nos arranca del ensimismamiento en la pasión de la soledad y nos evita la tentación del solipsismo, de creer que todo es simplemente lo que nos parece.*<sup>35</sup>

Se cuenta, por ejemplo, la anécdota de unos españoles, estudiantes de periodismo, que visitaron las oficinas de un diario estadounidense. En una reunión con el director del periódico, quien era célebre por haber participado directamente en la investigación del caso Watergate, le preguntaron qué les recomendaba para ser buenos profesionales. Él respondió: Deben leerse todo Shakespeare. ¡¿?! Y es que es justamente, en las obras del fa-

<sup>33</sup> Labrada, María Antonia. *Estética*. Pág. 16.

<sup>34</sup> López Quintas, Alfonso. Obra citada. Pág. 58.

<sup>35</sup> González Quirós, José Luis. Obra citada. Pág. 173.

moso escritor inglés donde se encuentra retratada toda la bondad y maldad de la que es capaz un ser humano.

Siguiendo con otras ramas, González Quirós señala que *la música nos entrega una construcción que tiene algo de la eternidad, de la entraña de un tiempo que no pasa para desaparecer, sino para volver y darnos algo que sin él sería imposible (...)* La pintura enseña a ver, enseña cosas que podemos ver y habitualmente no sabemos ver. La educación para entender el arte es la misma que nos hace ciudadanos, la que nos entrega nuestra familia y la sociedad a que pertenecemos. (...) Es nuestra condición ciudadana la que nos prepara para la comprensión del arte, para el disfrute de los bienes de la cultura.<sup>36</sup> Como es evidente, en el arte convergen los elementos citados en este ensayo como esenciales para desarrollar el espíritu emprendedor.

## ...Y una ciudad

Educación + Cultura + Arte + Ciudad = ciudad educadora. Guatemala como ámbito de encuentro para sus habitantes. Ciudadanos que se encuentran con sus raíces más próximas y también con aquéllas que sin tener la misma nacionalidad, han servido durante años como alimento para la educación.

El concepto de ciudad educadora no es nuevo. En 1990 tuvo lugar el primer congreso que aglutinaba a las metrópolis comprometidas con la cultura y el arte. Una ciudad educadora se concibe como *una comunidad plural de cultura, lugar privilegiado para el intercambio humano y para oportunidades de una rica convivencia constructora de valores y de significados, buscadora de valores nuevos, emisora de mensajes culturales múltiples, conjunto de estímulos a la creación y a la libertad.*<sup>37</sup>

En la última carta de Ciudades Educadoras, sus miembros afirmaban que *la ciudad ha de saber encontrar, preservar y presentar su propia y compleja identidad. Ello la hará única y será la base para un diálogo fecundo en su interior y con otras ciudades. La valoración de sus costumbres y de sus orígenes ha de ser compatible con las formas de vida internacionales. De este modo podrá ofrecer una imagen atractiva sin desvirtuar su entorno natural y social.*<sup>38</sup>

<sup>36</sup> González Quirós, José Luis. Pág. 68.

<sup>37</sup> García, José Luis. (ed) *La sociedad educadora*. Pág. 116.

<sup>38</sup> Carta de Ciudades Educadoras 2004.

Tres son los principios de educación que rige el concepto de tales urbes:

- ❖ Aprender de la ciudad: la ciudad como contexto, como entorno contenedor de educación.
- ❖ Aprender de la ciudad: la ciudad como agente, fuente educativa, emisor de estímulos y mensajes.
- ❖ Aprender la ciudad: la ciudad como contenido educativo y objeto de conocimiento.

Cuando se avanza en la lectura del espíritu de las ciudades educadoras, nace ineludiblemente la inquietud y ¿por qué no promover que Guatemala sea una ciudad educadora? Es posible y necesario proponerse que en este país se cumplirá aquel dicho griego “el aire de la ciudad hace libres a los que allí habitan”.

Y es que de lograrlo, los ciudadanos presenciarán un círculo virtuoso: un proyecto emprendedor genera una ciudad educadora, y ésta a su vez, formará emprendedores con las calidades necesarias: capacidad de asombro, no ver problemas sino oportunidades, con el pensamiento ejercitado para encontrar soluciones innovadoras...

## Prácticas al instante

Guatemala, ciudad educadora. El único límite es la imaginación. Al cerrar los ojos y soñar cuántas iniciativas podrían echarse a andar, el entusiasmo va creciendo. El objetivo obvio de este proyecto sería poner al alcance de la mano de todos los chapines, expresiones de cultura artística para que su ánimo despierte y su ingenio se ejercite. Es necesario recordar que *el hombre es un ser que vive en el mundo, pero sobre todo es el ser que construye el mundo en el que vive*.<sup>39</sup>

En un inicio se organizaría un proyecto piloto ubicado en la ciudad capital. Luego buscaría replicarse en todos los departamentos de la nación. Quizá algún lector argumentará que esto no es nada nuevo. Existen algunas instituciones públicas y privadas que promueven actividades de este tipo con más o menos regularidad. No le falta a usted razón, querido lector, sin embargo, los proyectos mencionados aunque han tenido un impacto

<sup>39</sup> González Quirós, José Luis. Obra citada.

significativo, parece que o no han logrado continuidad o, algunas veces se supeditan a intereses comerciales. A pesar de lo señalado, no puede negarse que también existen proyectos como los promovidos por el Centro Cultural de España que han brindado notables aportes.

Para implementar el proyecto sería necesario fundar una organización con fines no lucrativos para que fuera el respaldo y el lógico punto de convergencia de todas las actividades. La institución debería ser presidida por un consejo directivo, asesorada por un grupo de expertos en educación, cultura y arte; y alimentada con el trabajo de voluntarios que dedicaran cierto número de horas de trabajo al mes. Aunque siempre se promoverá el voluntariado, uno de los objetivos más importantes sería ser capaz de pagar un sueldo a las personas que laboran de forma permanente. Obviamente, esto facilitará que la organización crezca en solidez.

En el aspecto financiero, como las actividades serían sino gratuitas, si a un bajo coste, resultará necesario buscar el apoyo de instituciones que apoyen económicamente el proyecto. Desde su inicio debería establecerse relaciones con organismos internacionales, organizaciones no gubernamentales y educativas, medios de comunicación y empresarios interesados en apoyar la cultura artística y el despertar del guatemalteco hacia una nueva educación.

Algunas de las iniciativas que comprendería dicho proyecto, orientadas todas a fomentar los hábitos mágicos y esenciales que han sido desgranados a lo largo de este escrito, serían: escuela de formación para mimos, escuela de danza, escenificaciones de obras famosas, academia de dibujo, exposiciones de pintura, escultura, fotográficas, entre otros. Club de lectura para niños y adultos (potenciarían la comprensión lectora en sus miembros), escuela de fotografía; Kareoke; escuela de teatro; clases interactivas de historia del arte; escuela de escultura; clubes de escritores, filósofos aficionados y admiradores; estimulación temprana basada en el arte.

Es posible seguir enumerando la infinidad de actividades que podrían desarrollarse. Seguramente se incorporarán nuevas iniciativas según el crecimiento del proyecto. El impacto de este proyecto en la sociedad guatemalteca, sería inmenso; basándonos para afirmar tal cosa en todos los datos expuestos en este ensayo. Y paciente lector, ¿se apunta usted a participar en la promoción de este proyecto?

## Conclusiones

1. *La creatividad es la palabra clave de la cultura actual.* Es la diferencia entre sobre vivencia y calidad de vida en su más amplia acepción. Ésta propicia las condiciones necesarias para que los hombres y mujeres dejen de ser individuos pasivos y se conviertan en emprendedores ya sea en un entorno micro o global.
2. Saber observar e imaginar resultan dos hábitos esenciales para un emprendedor, sobre todo si es un emprendedor social.
3. Es decisivo que todo lo fabricado por humanos sea un vehículo para afianzar los lazos de unión con los demás. Lo determinante es que los hombres nos reencontremos con valores que se han perdido vertiginosamente. Lo trascendente es que la cultura nos potencia para ese *despliegue progresivo de uno mismo hasta el más pleno desarrollo sea posible.* Lo definitorio de la cultura es que lleve a todo ser humano, a todo guatemalteco a comprometerse con su realidad.
4. La cultura guatemalteca es en cierto sentido un ámbito de encuentro, pero aún falta educarla, conducirla hasta el más pleno desarrollo de sus potencialidades. Es un ámbito de encuentro porque en ella confluye la diversidad, la multiculturalidad. No puede negarse que aún es indispensable educar ese encuentro cultural. Los chapines reconocen la diversidad pero ésta aún no es aprovechada por los miembros de la sociedad.
5. De igual forma, las artes predisponen a pensar lo que nadie ha pensado. En palabras del filósofo Alfonso López Quintas, éstas *conmueven porque exigen una respuesta, no simplemente se limitan a estar ahí, sino que interpelan y obligan a elaborar una idea que seguramente no estaba, o no estaba tan clara en el elenco de concepciones posibles. Las artes aumentan y densifican nuestra experiencia de la vida, enriquecen nuestra conciencia del mundo y al hacerlo nos entregan una realidad mejor y más compleja que la que seríamos capaces de alcanzar sin ellas.*
6. Si la sociedad guatemalteca lograra que cada una de sus ciudades se convirtieran en educadoras, los ciudadanos presenciarán un círculo virtuoso: un proyecto emprendedor genera una ciudad educadora, y ésta a su vez, formará emprendedores con las calidades necesarias para cambiar su entorno: capacidad de asombro, no ver problemas sino oportunidades y con el pensamiento ejercitado para encontrar soluciones innovadoras.

# Bibliografía

**Altarejos Francisco (et al).** *Filosofía de la educación*. EUNSA. España, 2004.

**Blanco, Pablo.** *Estética de bolsillo*. Palabra, Madrid, 2000.

**Bornstein, David.** *Cómo cambiar el mundo. Los emprendedores sociales y el poder de las nuevas ideas*. Debate. Buenos Aires, 2005.

**Chávez, F.** *Redacción Avanzada*. Pearson. México, 2003.

**Delors, J.** *La educación encierra un tesoro*. Santillana-UNESCO. Madrid, 1996.

**Gonzalez Quirós, José Luis.** *Repensar la Cultura*. Ediciones Internacionales Universitarias. Madrid, 2003.

**Guillon, Jean.** *El nuevo arte de pensar*. Ediciones Encuentro, Madrid, 2000.

**Labrada, María Antonia.** *Estética*. EUNSA. Pamplona, 1998.

**López Quintas, Alfonso.** *La formación por el arte y la literatura*. Rialp, Madrid, 1993.

**Pieper, J.** *Felicidad y contemplación, en el ocio y la vida intelectual*. Rialp, Madrid, 1974.

**Polo, L.** *Curso de teoría del conocimiento II*. EUNSA. Pamplona, 1989.

**Naval, Concepción.** *Filosofía de la educación*. EUNSA. Pamplona, 2002.

**Simancas, José Luis.** *Educación: libertad y compromiso*. EUNSA. Madrid, 1992.

UNESCO. *Conferencia sobre políticas culturales*. Dirección general de Bellas Artes. Madrid. 1970.

## SITIOS WWW (WORLD WID WEB)

Drayton, Bill. Todo el mundo puede cambiar el mundo.

<http://www.emprendedoressociales.org/>



# PSICOLOGÍA DEL EMPRENDEDOR SOCIAL

José Eduardo Ramírez Barrios



# Índice

## PSICOLOGÍA DEL EMPRENDEDOR SOCIAL

Introducción.....	199
I. Aspectos psicológicos .....	200
1. Generalidades.....	200
2. Incidencia del trabajo.....	201
3. La conciencia.....	202
4. Cultura .....	203
5. La personalidad .....	204
6. La socialización.....	207
7. Los sentimientos, las emociones y la motivación.....	208
8. Los valores y la ética.....	212
9. La autoestima .....	213
II. La empresarialidad .....	215
1. Definición .....	215
2. Los emprendedores sociales .....	217
III. La educación, clave para el beneficio social .....	219
Conclusión .....	221
Bibliografía.....	223



*Señor, mi Dios: si me permitiste desarrollar con plenitud mi capacidad pensante, en gratitud, quiero poder servirte siempre, ayudando a quienes a mi alrededor lo necesiten.*

JOSÉ EDUARDO RAMÍREZ BARRIOS

## Introducción

Existen fuerzas motivacionales de orden psicológico, que impulsan la conducta de las personas que por sus acciones se identifican como “emprendedores sociales”. Ellos, lanzándose en búsqueda de paliar en lo posible las penalidades ajenas, insisten con toda tenacidad y de las formas más creativas, a vencer los obstáculos y adversidades que impiden la realización de su labor, hasta alcanzar las metas que se han trazado.

El contenido de este ensayo, quizás cause extrañeza a quien lo lea. Incluso, podría pensarse que contiene muchos elementos que aparentemente no tienen relación directa con el tema; pero, si los emprendedores sociales son seres humanos, no escapan a los procesos naturales y sociales que inciden en su conducta.

La intención no es la de exponer las diferentes posiciones de los que han opinado respecto al tema, si no, mencionar brevemente, todos los elementos que psíquicamente intervienen en el proceso pensante y que conducen al individuo a la adopción de una conducta determinada; en este caso, la de los emprendedores sociales.

Se pretende explicar, en lo posible, cómo éstos se sienten impulsados a participar por el bienestar de los demás. Para ello y sin pretender profundizar en un estudio neurológico ni psicológico propiamente dicho, pero con la idea de que la lectura de lo aquí plasmado pueda estar al alcance de la comprensión de personas de diferente nivel intelectual, se inicia, en forma muy somera, con las generalidades básicas, propias del conocimiento respectivo de la ciencia psicológica.

Explicar el por qué de la conducta de los emprendedores sociales, no es posible sin el conocimiento del desarrollo psíquico del ser humano, desde el inicio de las conexiones neuronales que posteriormente permiten la evolución desde el estado primitivo del ser, hasta su desarrollo intelectual. Tampoco sería posible, si no se toman en cuenta todos los factores sociales incidentes en la formación de su conducta de servicio, la cual difiere de la del empresario con fines lucrativos, aún cuando ambos, por naturaleza, poseen las potencialidades empresariales.

No es la intención de este ensayo el presentar la extensa labor de personajes cuya vida la han dedicado al servicio de las necesidades de los demás, sin embargo, se mencionan algunos que son profundamente admirados por el autor.

Lo interesante de su contenido es establecer, de dónde parten los impulsos de las personas que así actúan.; es decir, establecer las características psicológicas comunes entre sí, que les impulsa a esa toma de decisiones.

Alguna terminología se repite con frecuencia en el contenido, tales como conciencia, realidad, realidad objetiva, sensibilidad, etc.; pero, se hace necesario hacer énfasis en todo aquello que al final conducirá a la comprensión de la intención del ensayo.

## I. Aspectos psicológicos

### 1. GENERALIDADES

La rama científica identificada como psicología, independientemente del origen etimológico del vocablo, tradicionalmente ha estudiado las reacciones de los seres vivos ante los diferentes estímulos; entre ello, las respuestas conductuales del ser humano; concentrándose en la explicación de la percepción, la memoria y el pensamiento, así como del aprendizaje y de la personalidad.

Durante mucho tiempo se plantearon especulaciones acerca de la naturaleza humana. A mediados del siglo XIX se empiezan a aplicar estudios científicos mediante la observación controlada de la conducta, lo que permitió adquirir conocimientos que con la constante práctica, como en todo hacer científico, condujeron a establecer generalizaciones acerca de ella,

las que han sido de mucha utilidad para determinar el por qué del comportamiento humano en las diferentes situaciones de la vida.

La especie humana, a diferencia de todos los seres vivos, posee un sistema nervioso mucho más desarrollado, lo que le permite mayor capacidad de captación del entorno en el que se desempeña, así como la posibilidad de adquirir una conciencia respecto a los fenómenos, de toda índole, ocurridos dentro de la realidad objetiva, gracias a poseer un cerebro de mayores dimensiones y más evolucionado que el de las especies consideradas inferiores.

El sistema nervioso comprende una parte central que es la más compleja (cerebro, cerebelo, bulbo raquídeo y médula espinal) y otra periférica (los sentidos u órganos receptores de los estímulos), así como todas las terminaciones nerviosas ubicadas en los órganos propioceptores y efectores que ejecutan las respuestas del organismo a los estímulos (músculos y glándulas).<sup>1</sup>

El sistema nervioso central está unido a los receptores y efectores, por medio de la amplia red conformada por numerosos nervios sensitivos y motores que son los encargados de conducir los estímulos captados, así como las respuestas respectivas.

La función del cerebro humano está concentrada en los fenómenos psíquicos que se verifican en él, o sean las sensaciones, percepciones, representaciones, pensamientos, sentimientos, deseos, necesidades e intereses. Todo ello permite realizar una reflexión de la realidad en las respectivas zonas cerebrales decodificadoras de cada ser, las cuales existen como parte de la vida del individuo.

La capacidad de reflejar la realidad en forma de sensaciones, percepciones y pensamientos en el cerebro humano, es el resultado del lento desarrollo a través del tiempo, de la materia viva altamente organizada.

## 2. INCIDENCIA DEL TRABAJO

El largo proceso evolutivo de la materia cerebral del ser humano a través de los miles de años, desde su apareamiento en la faz de la tierra, sumado a la experiencia derivada de las vivencias cotidianas en su lucha por la subsistencia, da como resultado el desarrollo de importantes zonas de la

---

<sup>1</sup> Merani, Alberto L. *Psicobiología*. Págs. 53-105.

corteza cerebral. Ampliando, paulatinamente, su conocimiento respecto al entorno y de los fenómenos que en él tienen lugar.

La evolución psíquica de la especie humana es producto del aprovechamiento cada vez más sofisticado de los recursos materiales ofrecidos por la naturaleza, ampliando su conocimiento respecto a las posibilidades de utilizarlos creativamente en las actividades diversas del trabajo.

Al cambiar su vida nómada por una vida sedentaria, la transformación de los recursos naturales para vivir mejor, obliga al ser humano a una socialización del trabajo, con lo que proyecta mayor desarrollo de sus niveles de inteligencia. Los fenómenos psíquicos aumentan su dimensión, mediante el contacto psíquico del individuo con el entorno y con los demás miembros de su grupo social.

Las distintas etapas de la evolución histórica de la humanidad, están plenamente demarcadas por los avances logrados en cada una de ellas, siendo el trabajo el factor primordial para desarrollar el ingenio. Al llegar a cierto punto de la historia, específicamente a partir de la revolución industrial, la capacidad creadora del hombre se aceleró significativamente, creándose nuevas actividades y dando lugar al apareamiento de nuevas capacidades, así como un ensanchamiento en los márgenes de productividad.

El proceso evolutivo que ha vivido la especie humana desde su apareamiento hasta el presente, se repite en cada nuevo ser que nace, comprendiéndose que esa repetición se realiza dentro de circunstancias cada vez más diferenciadas

### 3. LA CONCIENCIA

Son varios los estudiosos de los procesos psíquicos, que han tratado de describir la conciencia. Cada uno sustenta sus concepciones de acuerdo al tipo de pensamiento que maneja; así, los idealistas, los religiosos, etc., explican la conciencia de diferentes maneras. Esto constituye un tema para ser tratado por aparte.

Así, la Iglesia Católica la define en su Catecismo<sup>2</sup> como “el núcleo más secreto y el sagrario del hombre, en el que está sólo con Dios, cuya voz resuena en lo más íntimo de ella. Es ahí donde el hombre descubre una ley

<sup>2</sup> Catecismo de la Iglesia Católica. Cfr. 1776. Pág. 404.

que él no se da a sí mismo, sino a la que debe obedecer y cuya voz resuena cuando es necesario, en los oídos de su corazón, llamándole siempre a amar y hacer el bien y evitar el mal”.

El punto de vista dialéctico, define la conciencia, como “ un proceso íntimamente ligado a la capacidad de reflexión de la realidad objetiva. Pero; entiéndase bien, esta reflexión no es simplemente a manera de un efecto “espejo” en el cerebro; se trata de un largo proceso de maduración racional que permite al individuo estar conciente de esa realidad en que vive y de todo lo que en ella existe, cómo es que existe y por qué existe”.<sup>3</sup>

La maduración reflexiva se alcanza cuando el ser humano llega a desarrollar una calidad discursiva respecto a la realidad; es decir, que ha alcanzado a tener conciencia de sí mismo y de la vida. Está determinada en gran medida, por las influencias de orden social y familiar en el que éste vive y se forma psíquicamente.

La calidad de conciencia adquirida respecto al entorno y situaciones que se registran en ese entorno, se va adquiriendo mediante el proceso de maduración. Es el factor que le permite sensibilizarse o no, respecto a la necesidad de participar en la búsqueda de soluciones a la problemática existente. A mayor conocimiento racional y profundo de los acontecimientos, mayor nivel de conciencia, mayor sensibilidad respecto a ellos, y, por ende, mayor grado de intensidad en el deseo de participar en la búsqueda de solución a las situaciones que afectan al grupo social al que se pertenece.

#### 4. CULTURA

Está constituida por todo lo que la especie humana ha hecho a lo largo de su existencia, hasta el presente.<sup>4</sup>

Gracias a haber alcanzado un desarrollo intelectual, el ser humano ha podido elaborar ideas y pensamientos tratando de dar explicación a las diferentes situaciones que la vida le presenta, así como a los fenómenos que se registran en ella. De esa búsqueda de explicación al fenómeno vida, surgen diferentes ideas, las cuales dan origen a la práctica de costumbres específicas, de acuerdo a las concepciones creencias, valores, etc., propias de cada grupo social.

---

<sup>3</sup> Smirnov y otros. *Psicología*. Pág. 74 .

<sup>4</sup> Ramírez Barrios. J.E. *Apuntes Sobre Cultura*. 2006.

La práctica constante de esas costumbres en determinada sociedad humana, las convierte en leyes, constituyendo la base y los principios de lo que se identifica como cultura. Siendo los alcances y características propias de cada una, lo que demarca la diferencia existente en la práctica cultural de los diferentes grupos sociales.

La trascendencia alcanzada por determinadas culturas, en conjunción con ciertas características intelectualmente exigidas, han constituido las diferentes civilizaciones que han existido, cuyo pensamiento filosófico, ha dado una interpretación muy propia, a la existencia del ser y de la vida en general, solidificándola por medio de las costumbres que se practican.

La huella cultural dejada por las diferentes civilizaciones, ha permitido escribir la historia de cada una, específicamente y, en conjunto, la historia general de la humanidad.

La cultura como producto de la creatividad humana, es constantemente cambiante, de donde se comprende el por qué del desaparecimiento en el tiempo, de ciertas costumbres culturales, practicándose, a cambio, otras cuyo origen está determinado por las circunstancias imperantes del momento histórico que se esté viviendo.

En este momento, por ejemplo, en el que el movimiento comercial ha alcanzado niveles de desarrollo no imaginables en épocas pasadas, las variaciones que se registran son factores determinantes para que se realicen cambios culturales de breve duración, en la sociedad mundial. Permanecen vigentes por más tiempo, aquellas prácticas culturales más arraigadas; pero, también son susceptibles a cambiar paulatinamente. Entiéndase entonces, por cultura, a todo lo que el ser humano hace o ha dejado de hacer; influyendo fuertemente, en su evolución psíquica.

## 5. LA PERSONALIDAD

En su existencia, el ser humano mantiene una interdependencia con el medio en que se desempeña. Como ya se señaló en un segmento anterior, todos los objetos que le rodean, los fenómenos de la realidad, naturales y sociales, actúan sobre sus órganos sensoriales, para ser reflejados por éstos.

Como miembro de un grupo social, el individuo no puede permanecer fuera de éste. Dentro de su proceso de socialización, la educación y el medio intelectual constituyen un factor determinante en la formación de la personalidad del individuo.

De acuerdo con Friedrich Dorsch,<sup>5</sup> la personalidad se define como: “el modo de ser individual; es el conjunto de todos los procesos y propiedades psíquicas de un hombre y que se manifiestan de modo mediato o inmediato”.

Howard C. Warren<sup>6</sup> por su parte, define la personalidad de diferentes maneras:

1. Organización integrada por todas las características cognoscitivas, afectivas, volitivas y físicas de un individuo tal como se manifiesta a diferencia de otros. 2. Caracterización o patrón general de la conducta total de un individuo. 3. El carácter “campal” o forma del patrón total de conducta del individuo. 4. Características de un individuo que más importan para determinar sus ajustes sociales. 5. Cualidades afectivas y físicas de un individuo tal como impresionan o atraen sintéticamente a los otros”.

Existen diferentes definiciones sobre personalidad, pero, como quiera que sea definida, es indiscutible que cada persona es única, por lo tanto, nadie es exactamente igual a ella. El ser como persona es irremplazable e insustituible como tal, lo que significa que cada ser humano posee características peculiares tan propias que no se repiten en nadie más, aun cuando entre algunos existan similitudes en reacción a ciertas situaciones.

Lo anterior explica cómo la cantidad de estímulos existentes, provocan reacciones diferentes en cada persona, a ello agréguese que en cada grupo social se dan variaciones culturales.

Se comprende entonces, que por naturaleza cada individuo tiene preferencias y rechazos diferentes para un mismo estímulo. Así, la conducta individual puede aceptar o rechazar acciones fraudulentas, discriminatorias, agresivas, etc., lo que define la calidad de relación de cada persona con los demás.

Algunas personalidades se sensibilizan en mayor o menor grado ante las necesidades de los demás, mientras que a otras estas mismas necesidades no les interesa en lo más mínimo. Algunos dentro de su grupo social, únicamente cumplen con sus obligaciones o de acuerdo con sus particulares intereses, mientras que otros manifiestan y actúan en colaboración con el grupo.

En este punto es interesante señalar que en psicología, el conjunto o trama de cualidades psíquicas que dan especificidad al modo de ser de un

---

<sup>5</sup> Friedrich Dorsch. *Diccionario de Psicología*. Pág. 701.

<sup>6</sup> Howard C. Warren. *Diccionario de Psicología*. Pág. 264.

individuo, constituyen el conjunto de características que lo diferencian de los demás, o sea su propia personalidad.

Éste conjunto de características propias de cada personalidad, se identifica como carácter. Éste comprende las disposiciones que se reflejan en las cualidades que determinan el modo de adaptación a la vida de un individuo, su conducta responsable y sus valores.

Cada persona se caracteriza por actitudes variadas hacia la realidad y, por tanto, por numerosas particularidades o cualidades de la personalidad, entre las que tienen mayor significación las que caracterizan al individuo como miembro de la sociedad.

“El carácter es la combinación original individual de cualidades fundamentales de la personalidad que distinguen al individuo como miembro de la sociedad, expresan su actitud hacia el mundo y se manifiestan en su conducta y sus actos. Está estrechamente ligado a otras facetas de la personalidad, tales como las capacidades y el temperamento” Smirnov.<sup>7</sup>

La acentuación de los diferentes rasgos del carácter, permite que las actividades que realiza y como las realiza cada individuo, alcancen grados de calidad o carencia de ella.

Todo acto de cada individuo, se determina siempre por su personalidad total y no por rasgos aislados de ésta, aunque éstos (rasgos) influyen en las tendencias de la personalidad. Se ha establecido, mediante estudios específicos, cómo algunos rasgos determinan las relaciones del individuo con la realidad, otros con la producción y el trabajo individual, otros más con el trabajo social, etc.

Cada individuo enfrenta una serie de problemas y los resuelve a su propio modo, al hacerlo va constituyendo su personalidad particular, cuyo desarrollo puede considerarse como su transformación progresiva que le permite resolver las distintas situaciones que se le presentan.

Otro elemento fundamental del conjunto de características que conforman el carácter, es el temperamento. La intensidad de éste, se refleja por la fuerza reactiva que se manifiesta en respuesta a los estímulos recibidos. Así, puede observarse cómo un mismo estímulo desata reacciones disímiles entre los elementos de un mismo grupo de individuos.

El temperamento influye en la forma de manifestar las reacciones personales ante los estímulos. La educación puede contribuir a moderar el

<sup>7</sup> *Ibid.* Pág. 462.

temperamento y por lo tanto mejorar el conjunto de características individuales, lo que se refleja en los cambios conductuales de la persona.

## 6. LA SOCIALIZACIÓN

Ésta se refiere a los procesos mediante los cuales el ser humano desde sus vivencias iniciales, aprende a participar socialmente. Se realiza bajo la influencia de las condiciones de vida y la educación. Está ligada al desarrollo del sistema nervioso desde la vida intrauterina.<sup>8</sup>

Al momento de su nacimiento, a diferencia de las demás especies, el ser humano es completamente indefenso y su aptitud para realizar el control de los movimientos musculares en el desarrollo de las diferentes partes del cuerpo se realiza con mucha lentitud, por lo tanto, está a merced de la protección total de los adultos

Sus células nerviosas, a excepción de las que se localizan en el área oral y hacen posible el reflejo de succión, deben realizar un proceso de mielinización. Por lo que su proceso de participación social, requiere el tiempo necesario que permita, en primera instancia un desarrollo físico y paralelamente, su desarrollo psíquico

Las cualidades psíquicas de la personalidad, inician su formación desde la infancia, y continúan evolucionando a lo largo de toda su existencia. Consiste en un proceso de desarrollo de la psiquis no por espontaneidad, sino por la concatenación de los diferentes factores que en conjunto, permiten dicho desarrollo

En la socialización juega papel de mucha importancia el proceso de educación y enseñanza es importante. Independientemente de la interrelación con los demás, el niño comienza a asimilar lo que se le transmite. Aprende del adulto la manera de actuar, las cualidades de las cosas y el manejo de las mismas. Bajo la dirección de los adultos aprende también, determinadas normas de conducta, desarrollando capacidades más generales para regir su manera de proceder en las diferentes situaciones, lo que le facilita el desarrollo de su conducta voluntaria.

En cada cultura las pautas de conducta son repetitivas. Conforman una línea de intenciones conservadoras a las que el individuo tiene que adaptarse desde que inicia su proceso de socialización; sin embargo, de la

---

<sup>8</sup> Ramírez B. José E. *Apuntes sobre Socialización*. Guatemala. 2000.

calidad de educación recibida y las diferentes situaciones de vida durante el crecimiento intelecto-personal, determinarán si esta línea de intenciones se continúa o surge el cuestionamiento de las mismas. La estructura de la identidad personal va tomando forma, de acuerdo con las circunstancias afectivas, materiales y sociales del entorno del sujeto.

Francisco Larroyo<sup>9</sup> define la educación como medio socializador, diciendo que: “es un hecho que se realiza desde los orígenes de la sociedad humana. Se le caracteriza como un proceso por obra del cual las generaciones jóvenes van adquiriendo los usos y costumbres, las prácticas y hábitos, las ideas y creencias, en una palabra, la forma de vida de las generaciones adultas. Desde los pueblos más primitivos, la educación se ha manifestado como una fuerza inconsciente del adulto sobre el niño y el adolescente, adaptándolo al estilo de vida de la sociedad en donde se desarrolla.”

A cierta edad, la educación formal es simultánea con la educación inicial que el individuo recibe. Es un proceso sistemático estructurado de acuerdo con la evolución psicofísica de éste. Su objetivo es el desarrollo de la persona humana dentro de cánones establecidos para su mejor inserción a la sociedad.

A medida que el niño crece, empieza a participar en una diversidad de acciones organizadas, las cuales, de alguna manera, enseñan que la conducta individual está sujeta al control social, aun cuando como persona goce de cierto grado de autonomía.

El sociólogo Tamotsu Shibutani<sup>10</sup> señala muy enfáticamente que: “en todo el proceso de socialización debe tenerse presente que éste no puede darse sin fundamentarse en principios éticos que vayan normando la conducta de quienes se están formando, de manera que su integración como miembro activo de la sociedad, conlleve un producto humano que coadyuvará a participar activamente a mejorar las condiciones de vida del grupo social al que pertenece”.

## 7. LOS SENTIMIENTOS, LAS EMOCIONES Y LA MOTIVACIÓN

Tamotsu Shibutani<sup>11</sup> señala que: “los sentimientos, que son sistemas de conducta, se constituyen en el curso del aprendizaje”.

<sup>9</sup> Larroyo, Francisco. *Diccionario de Pedagogía*. Pág. 207-208.

<sup>10</sup> Tamotsu Shibutani. *Sociedad y Personalidad*. Pág. 434.

<sup>11</sup> *Ibid.* Pág. 301.

Se supone que este autor, se basa en el aprendizaje transmitido desde la primera infancia

De lo que se le transmite, el niño va evaluando situaciones y personas; aprende a hacer ciertas cosas y a evitar otras. En el curso de la educación y la relación con los demás, se constituyen los sentimientos.

Cada sentimiento se organiza a través de la participación en redes de relaciones interpersonales que surgen en las reacciones mutuas de individuos únicos: padre o madre dominante, o substitutos de éstos. De ello, los niños valoran a las personas como agradables o deprimentes, dependiendo de las situaciones estimulantes o frustrantes que provoquen. De igual manera, valoran aquellas situaciones que les han brindado experiencias agradables o desagradables.

Existe una estrecha relación entre las emociones y los sentimientos. Los sentimientos se van formando a partir del tipo de relación primaria durante el crecimiento físico, las condiciones en que vive la persona y de las necesidades surgidas en el curso de su vida; mientras que las emociones son las vivencias momentáneas surgidas de situaciones especiales que las provocan. La profundidad de los sentimientos influye en la clase de reacción conductual a determinadas emociones.

Las condiciones sociales de vida pueden modificar los sentimientos del ser humano; para comprenderlo hay que recordar cómo aquello que en alguna época motivaba determinados sentimientos, al transcurso del tiempo y en otra época pueden ya no causar la misma situación sentimental, lo cual puede influir incluso, en la intensidad de las creencias. El sentimiento de aprecio y admiración hacia una persona puede variar, dependiendo de si conserva o desmejora sus actitudes personales.

Los sentimientos morales, estéticos e intelectuales se denominan sentimientos superiores. Éstos determinan el valor que tienen los actos, las situaciones y acontecimientos para la persona.

Respecto a los valores señala Shibutani<sup>12</sup> que: “ los valores de todo género se aprenden a veces mediante instrucción, pero con mayor frecuencia se constituyen a través de las reacciones emocionales coherentes de otras personas. Los niños adquieren los significados que se comparten en los grupos en que son creados”.

---

<sup>12</sup> *Ibid.* Pág. 367.

Esto significa que los valores de todo género se constituyen en su mayoría, mediante las reacciones emocionales a las situaciones que se le presentan. El ser humano aprende a contenerse y controlar sus reacciones emocionales con la participación en una variedad de actividades y transacciones que su relación social le va presentando. El autocontrol originado de las relaciones interpersonales (fácil de alcanzar para algunos y no para todos), permite comprender la diferencia existente entre lo correcto y lo incorrecto.

Al integrarse socialmente, el individuo alcanza un nivel relativo de autonomía, el cual es el producto de su participación social en los grupos organizados a los que se ha integrado; no es producto de su propia voluntad o iniciativa personal, sino, del cumplimiento de las normas específicas del grupo, a las que hay que circunscribirse pues, de lo contrario, corre el riesgo de colocarse al margen de la aceptación social.

La motivación comprende una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos para inducir a actuar de una manera deseable. Se puede definir como la serie de situaciones que incentiva a los individuos a realizar acciones específicas. Su esencia es encontrarle sentido a lo que se hace o se pretende hacer.

“Toda persona tiene sus razones propias basadas en sus necesidades, sus deseos y sus metas para hacer lo que hace. Hay muchos motivos que impulsan al individuo para comportarse como lo hace. Uno de los motivos más fácil de entender es el que proviene de las condiciones físicas o corporales”.<sup>13</sup>

Una necesidad es un requerimiento del hombre para ajustarse a su ambiente, por lo que puede considerarse ésta, como la ausencia de algo fundamental para conservar su vida. La falta de ese algo, es el motivo que impulsa a buscar el satisfactor correspondiente; es decir, que se constituye en una motivación que para satisfacerla, se realizan las actitudes que permitan su satisfacción.

Parte del comportamiento humano, se apoya primariamente, en la existencia de necesidades básicas de orden fisiológico, hambre, sed, sueño, deseo sexual, etc., las que tienen por objetivo mantener el equilibrio del organismo. La necesidad de satisfacerlas motivan a accionar en búsqueda de los medios necesarios para lograrlo. De acuerdo con su intensidad, se determina la urgencia de actuar para ser satisfechas.

---

<sup>13</sup> G. Hug Russell y Kenneth Black, Jr. *Conducta Humana en los Negocios*. Pág. 148.

Las emociones también motivan el comportamiento, la presencia de una emoción impulsa una tensión hacia un objeto, una situación o hacia una persona. Al igual que las necesidades físicas, las emociones motivan al individuo a realizar acciones que responden al estímulo motivador.

Cuando se experimenta una emoción y dependiendo de la intensidad y carácter de la misma, se motiva una reacción interna y/o externa en la persona que la experimenta, pues provoca una perturbación del funcionamiento normal del organismo.

Culturalmente algunas emociones son reprimidas, evitando expresar libremente el sentimiento que provocan en la persona. A pesar de la represión de carácter cultural, en muchos casos conduce a la frustración.

Las necesidades sociales son motivadoras de los deseos del ser humano. El deseo de estar entre la gente es uno de los primeros que se manifiesta, dada la característica inherentemente a la naturaleza, de ser eminentemente social.

El deseo de ser aceptado, respetado y estimado, es un motivo social que induce a presentar una conducta adecuada y condiciones especiales, que permitan satisfacerlo de forma agradable.

El deseo de ayudar a los demás motiva a actuar en función de ayudar a las personas que por una u otra razón necesiten ser apoyados.

Algunas personas están motivadas para facilitar el rumbo social de una comunidad, mientras otras actúan de manera diferente, únicamente lo hacen en función de sus intereses particulares. Esto depende de la percepción y conciencia respecto a la realidad existente que cada individuo posea, así como del nivel de sensibilidad alcanzado.

El deseo de competir y ganar está motivado por la búsqueda de ubicación como ser participativo y mucho mejor si es como ganador.

El motivo de autoactualización, contiene el nivel más alto de motivación, pues se ubica después de haber satisfecho las necesidades fisiológicas, de aceptación, de afecto, etc., está dirigido a desarrollarse, mejorarse a sí mismo y desarrollar de la forma más satisfactoria, el talento personal.

G. Hugh Russell y Kenneth Black,<sup>14</sup> enfáticamente señalan que: “La Alegría, la tristeza, la admiración, la indignación, la cólera, el miedo, etc., son distintos tipos de vivencias emocionales, distintos tipos de actitud sub-

---

<sup>14</sup> *Ibid.* Pág. 150.

jetiva hacia la realidad, distintas maneras de sentir lo que actúa sobre la persona; las emociones y los sentimientos son una de las formas en que el mundo real es reflejado.

Una reacción emocional únicamente es motivada por aquello que de manera directa o indirecta sirve para satisfacer las necesidades muy particulares del sujeto o para satisfacer las exigencias sociales”.

Friedrich Dorsch,<sup>15</sup> respecto a la motivación, dice: “la motivación es el concepto que explica la conexión y los modos de relación entre los sucesivos estados del acontecer psíquico. Cada hecho o estado que se produce en la vida psíquica, es motivación para el acontecimiento siguiente motivado a la vez, por el acontecimiento precedente”.

Agrega Dorsch<sup>16</sup> “la motivación es el trasfondo psíquico impulsor, que sostiene la fuerza de la acción y señala su dirección”. En cuanto a su origen, agrega: “Las motivaciones tiene su origen en el medio ambiente o en la actividad voluntaria o automática del ‘yo’, y en cuanto a su contenido, señala: “Hay en la motivación un factor que le da precisión y que tiene una base afectiva, emocional o intelectual”.

## 8. LOS VALORES Y LA ÉTICA

Según José Cruz Ramírez,<sup>17</sup> “los valores son fuente de vida, inmutables y universales; cuando los valores guían la autoestima, se alcanza el equilibrio ético. La mayoría de los autores definen a la autoestima como una percepción de seguridad y confianza, con apoyo en los valores se nutre a la autoestima de un ser universal.

Los valores unifican, unen a la gente en fines y metas comunes, respaldan el bien común en una relación ganar-ganar. De los tres valores esenciales de la filosofía clásica, verdad, bondad, belleza, se desprenden el ser lógico, el ser ético y el ser estético”.

La experiencia normal de quien emprende algo, es que sólo avanza entre obstáculos, los objetivos se alcanzan entre continuas dificultades, siendo la fuerza derivada de los valores éticos como la resistencia, la paciencia y la perseverancia, los que permiten tener la entereza personal para vencer los obstáculos.

---

<sup>15</sup> *Ibid.* Pág. 620.

<sup>16</sup> *Ibid.* Pág. 621.

<sup>17</sup> Cruz Ramírez, José. *Autoestima y Gestión de la Calidad.* Pág. 9.

La ética se reconoce como la parte de la filosofía que trata de los conceptos que comprenden lo bueno o moral con aplicación a los actos humanos. Distingue las concepciones existentes entre el bien y el mal. La ética tiene relación directa con los valores, especialmente a los valores éticos que se refieren a la conducta humana.

En el aspecto social, el valor ético solidaridad, se apoya en la disponibilidad de los componentes del grupo social a aceptar regirse a las normas establecidas, aunque en algunos casos esto implique realizar sacrificios. Ésta posición despierta sentimientos de lealtad, el que solidifica sus bases cuando es un sentimiento integrador y, por el contrario, se debilita si el sentimiento es disociador.

## 9. LA AUTOESTIMA

La autoestima identifica la valoración que cada individuo posee de sí mismo; está ligada a todas las manifestaciones humanas, a la personalidad, a las emociones, a la productividad y calidad, es decir, a toda la conducta humana.

La importancia de incluirla en este ensayo, radica en que el mayor o menor aprecio que se tenga de sí mismo, define el mayor o menor grado de autoestima personal y, a partir de ella, se define la proyección conductual del individuo.

Una persona ha alcanzado un alto nivel de autoestima, cuando manifiesta una proyección personal de importancia en lo que realiza, ya sea en el trabajo, en el trato y calidad de relación con los demás y su participación social en general.

Una manifestación de alta autoestima, es comprensión de las necesidades de los demás (conciencia), sensibilizándose para realizar acciones que le satisfacen plenamente, aunque a cambio no reciba recompensas ni reconocimiento alguno, pues eso no forma parte de sus intereses íntimos (valores), como persona.

La autoestima es una condición humana, un sentido de aprecio a sí mismo, que se caracteriza primariamente, por la aceptación personal, reconociendo el alcance de sus capacidades y sus límites.

Las personas con alta autoestima, son personas satisfechas y orgullosas de sí mismas, conformes con lo que realizan, lo que les genera estima-

ción y aprecio. Esta varía de persona a persona, dependiendo de diferentes factores, tales como el nivel educativo, el ambiente y por supuesto, de sus experiencias vividas a lo largo de su existencia.

Dentro de las circunstancias sociales, la autoestima está expuesta a elevarse o a decrecer. Si ésta se eleva, se adquiere más confianza en sí mismo, por el contrario, si baja, la confianza y seguridad también decrecen, lo que puede conducir a la persona afectada a ser menos atrevida, temerosa al rechazo y a la frustración.

En su libro sobre autoestima, José Cruz Ramírez,<sup>18</sup> dice: “todos somos lo que pensamos que somos, ya que actuamos bajo la idea de lo que creemos ser, quien se sienta valioso ante sus propios ojos proyectará esa imagen ante los ojos de los demás. Los triunfadores proyectan actitud de triunfo y por eso triunfan; su autoestima los lleva a ver en cada momento una oportunidad y a hacer de cada persona un aliado. Nuestro pensamiento determina todas nuestras actitudes y estas forjan las expectativas del futuro, somos de ese modo, forjadores voluntarios de nuestro destino”.

Una de las características más valiosas del ser humano, sumada a las que por su naturaleza ya posee, es la autoestima; ésta guarda un equilibrio ético con los valores, mismos que constituyen una base sólida de vida, son inmutables y universales, lo que les da ese equilibrio ético; la autoestima se nutre de ellos. La presencia de valores, permite la unificación de las personas con fines y metas comunes en la lucha por lograr todo lo éticamente establecido, en bien de su grupo social.

La autoestima está ligada al sentido de pertenencia, el cual está presente en cada persona, tanto en lo individual, como en lo colectivo, ya que constituye parte de la naturaleza humana. Juega un papel importante en el afán de trascender el cual es inherente a la naturaleza del ser. Es en acciones de servicio donde se presenta mayor oportunidad de trascendencia social, afirmándola y afianzándola mediante el logro de lo pretendido.

En el liderazgo, la autoestima tiene características específicas. El líder es una persona biológicamente normal, con una autoestima muy elevada, proyectada a través de un comportamiento cuyo enfoque lo dirige muy solidamente al logro de lo que se propone.

Charles Morris,<sup>19</sup> en su tratado de psicología reúne varios estudios, concluyendo que: “los líderes con un marcado afán de logros, orientan su

---

<sup>18</sup> *Ibid.* Pág. 6.

<sup>19</sup> Morris. Charles G. *Psicología, un nuevo enfoque.* Pág. 690.

actividad con base en una autoestima firme y fuerte basada en la seguridad, la confianza y la obtención de éxito diferenciado en tres niveles:

- a) Éxito en orientación laboral que es el deber de trabajar mucho y bien.
- b) Éxito en el dominio de sí mismo que es trabajar con retos o metas a vencer.
- c) Éxito en la competencia que consiste en la actividad de competir con otros para enfrentar las aptitudes propias con las de otros rivales o competidores.

Al alcanzar las metas, los líderes reafirman su seguridad, su amor propio, su creencia en sí mismos y por ende su autoestima, lo que les impulsa a afianzar de una u otra manera, el objeto de su actitud luchadora”.

“Desarrollar la autoestima nos lleva al modelo holístico de la calidad total, que es técnicamente la excelencia en el ser y en el hacer. Mientras más excelencia haya en el servicio que prestamos más nos satisface lo que hacemos y nos sentimos más valiosos, nos percibimos nosotros mismos como mejores personas”.<sup>20</sup>

## II. La empresarialidad

### 1. DEFINICIÓN

Entiéndase como empresarialidad, a la acción de emprender algo; o sea la capacidad del ser humano que le permite impulsar acciones a través de las cuales pueda, en primer lugar, responder a las necesidades de subsistencia para a partir de ello, satisfacer sus anhelos, lo que en alguna medida le permitirá encontrarle sentido a su existencia.<sup>21</sup>

Quiere decir entonces, que todos los individuos de una u otra forma tienen la capacidad de ser emprendedores, siendo las situaciones diferentes de la interrelación social las que determinan hacia donde es dirigida esa capacidad emprendedora, la cual está íntimamente ligada a la potencialidad creativa del ser humano.

---

<sup>20</sup> *Ibid.* Pág. 65.

<sup>21</sup> Ramírez B. José E. *Módulo sobre empresarialidad.* 2005.

La creatividad es una capacidad, por lo tanto es una cualidad psíquica de la personalidad, que surge de la calidad imaginativa para elaborar ideas. Es altamente significativa porque a partir del hecho imaginativo se traza el camino para realizar algo.

Al momento de su nacimiento, el ser humano no posee capacidades determinadas. Estas van apareciendo al transcurso del crecimiento, dependiendo de las estimulaciones que el medio le ofrezca y del desarrollo de las aptitudes que posea para el efecto. De donde se explica por qué la intención de la educación sistemática debe estar dirigida al desarrollo de las aptitudes, pues a partir de ello se logra el alcance de capacidades y destrezas para la ejecución de las especificidades.

La capacidad emprendedora del ser humano es dependiente de factores determinantes para que sea desarrollada, y hacia donde dirigirla. En primer lugar la vocación, que consiste en la tendencia personal para ocuparse de una actividad; las aptitudes que son un indicador de las capacidades que posee la persona para la realización de un hacer específico; las preferencias de ésta, mismas que muchas veces se dan por la influencia de otras personas o por estímulo de las presiones familiares, sociales, económicas, etc.; también es un factor incidente el hecho de que el sujeto se sienta conmovido por las necesidades existentes en los diferentes aspectos de su entorno, las que pueden ser de salud, educativos, de organización social, etc.

Otro factor motivador puede ser la conciencia alcanzada para comprender la actual situación de peligro y extinción que se registra en el planeta, la que ya se ha iniciado con los cambios climáticos que se están manifestando, la desaparición de varias especies en la flora y fauna de diferentes regiones, etc.

La capacidad emprendedora se manifiesta en los diferentes planos de la vida en que se desempeña el ser humano. Desde el seno familiar hasta en las organizaciones sociales más complicadas, es necesario emprender acciones que permitan mantener el equilibrio indispensable para la buena marcha de los acontecimientos correspondientes, todo lo cual se traduce en la satisfacción que proporciona el alcance de las metas y objetivos propuestos. Debe tenerse presente que si hay satisfacción, lógicamente hay beneficios, indiferentemente de si son espirituales o económicos.

En la acción empresarial propiamente, se identifica como empresario, a todas las personas que ante las situaciones de riesgo, se lanzan en pos de un fin determinado, desafiando y superando las adversidades, con lo que

se pone de manifiesto el temple, la seguridad, la autoestima, la inteligencia y todos los atributos y valores necesarios que la persona debe poseer para alcanzar el éxito en la faena que se ha propuesto.

En la actualidad ya es indispensable implementarse técnica e intelectualmente en el hacer empresarial; ésto, en conjunción con los atributos de la persona, puede garantizar en alguna medida, el éxito de la empresa. ¿Por qué en alguna medida? Pues, porque la situación de riesgo siempre está presente. Los accidentes, la situación política de cada país, la política económica, los niveles de inseguridad, la incomprensión d los demás, etc., son algunos, entre muchos más, que constituyen factores de riesgo a los que está expuesta cualquier acción empresarial.

La empresarialidad, de acuerdo a la participación personal de cada emprendedor, tiene dos rutas direccionales diferentes. Una persigue contribuir al desarrollo personal y social a cambio de beneficios económicos. La otra se encamina a la consecución de fines benéficos directos, apoyando a determinados grupos sociales que por diferentes razones se ven impedidos de hacer frente a las situaciones adversas, propias del grupo social al que pertenecen.

El hacer empresarial que está dirigido al campo económico, constituye una actividad enfocada a la búsqueda de beneficios lucrativos. De esta clase de empresa se desprende una serie de beneficios económico-sociales, ya que participa en el desarrollo económico de un país, mediante la generación del correspondiente movimiento económico, generando a la vez, oportunidades de trabajo, beneficiando a las diferentes especialidades que por su especificidad es necesario que participen, de acuerdo a la naturaleza de la empresa, (de servicio, de producción, etc.).

## 2. LOS EMPRENDEDORES SOCIALES<sup>22</sup>

Se identifica como Emprendedores Sociales a las personas cuyos esfuerzos empresariales los dirigen a la búsqueda de solución a problemas sociales que por diferentes circunstancias tienen lugar en las esferas menos favorecidas de la sociedad humana. “Son un tipo de persona muy particular que impúlsale cambio social.”

La historia de la humanidad registra la existencia de personas que en diferentes lugares, se han distinguido por su vocación mediadora entre las

---

<sup>22</sup> Bornstein, David. *Cómo cambiar el mundo*. Pág. 20.

adversidades que la vida presenta y las personas que las padecen. Entregándose plenamente a buscar la manera de paliar en la medida de sus posibilidades, esas adversidades.

Una muestra de ello fueron los misioneros, quienes, con un espíritu de nobleza plena, se lanzaron a recorrer distancias para llegar a lugares lejanos a dar consuelo a personas que padecían dolencias somáticas o espirituales, sin recibir a cambio más que la satisfacción de servir. Muchos de ellos murieron a consecuencia de la limitación de quienes no pudieron comprender la bondad de sus intenciones.

La historia más reciente registra personajes cuya ejemplar dedicación contribuyó a admirables logros en el desempeño de su noble entrega. Entre ellos Mahatma Gandhi quien valientemente se traslada al sur de África para defender los derechos de los emigrantes hindúes, de la misma manera pacífica con la que posteriormente encabeza la búsqueda de la independencia de su país. Su entrega fue de gran magnitud, pero, lamentablemente, fue asesinado en la lucha por la unificación de la población con los musulmanes.

Otro personaje ejemplar que no puede dejarse de mencionar, es la albanesa Agnes Gonxha Bojaxhiu, más conocida como la Madre Teresa de Calcuta, quien en un país ajeno al suyo consagró su existencia a curar enfermos y a luchar por un trato más humano hacia la mujer, comenzando por rescatar de la muerte a las recién nacidas, que por ser mujeres estaban condenadas a ser eliminadas.

En América, Martín Luther King, con sus ideas pacifistas lucha contra la segregación racial y a favor de los derechos civiles, muriendo víctima de la incomprensión, pero brindando su gran calidad humana en bien de los demás.

En Guatemala, el Hermano Pedro de Betancourt, nacido lejos de este país, pero con una alta sensibilidad ante el dolor humano, se dedicó al consuelo de los enfermos y los menesterosos.

## 2.1 La adversidad

La dirección conductual de un emprendedor social, dirigida a la búsqueda de solución de algún problema que afecte el bienestar de los demás, los convierte en agentes de cambio; por lo tanto, no gozan de la simpatía y aceptación de quienes no los comprenden, y mucho menos de quienes de una u otra manera ven afectados sus intereses personales.

Es innegable que muchos de los problemas de afección social, son utilizados, tanto a menor como a mayor escala, para beneficio de personas inescrupulosas que se aprovechan de ello para lucrar y por lo tanto, solucionarlos no es de su conveniencia.

La falta de conocimiento de los pobladores respecto a sus derechos, y el manipuleo que personas insensibles hacen de esa situación, provoca que los emprendedores sociales tropiecen con serias dificultades en su bondadoso hacer. Muchos de ellos han sido asesinados en su afán.

La permisibilidad de estas acciones, deriva de la situación psíquica en la que vive la mayoría poblacional; es la proyección del desconocimiento de su propia realidad debidamente razonada. La realidad de la que tiene conocimiento, carece de objetividad.

Esto se traduce en, no haber realizado el recorrido psíquico completo de su intelectualidad para poder llegar al nivel de sensibilización y participar activamente respecto a las distintas situaciones problemáticas que la vida presenta. Simplemente ha habido un estatismo evolutivo que no permitió llegar al punto máximo del desarrollo psíquico: “la sensibilidad social”.

### III. La educación, clave para el beneficio social

El ser humano con esa capacidad de desarrollo psíquico que le ha permitido alcances científicos de gran envergadura habría logrado ya, la solución de múltiples problemas que aquejan a la sociedad humana. Sin embargo, la dificultad de superar los instintos primarios, impiden desarrollarse humanamente, impulsándose únicamente, una búsqueda irracional de poder y dominio, factor deteriorante del aspecto moral del ser humano.

La historia está plagada de hechos que se apartan del sentido humano, originados de mentalidades arcaicas en su desarrollo. En este momento, por ejemplo, la humanidad se encuentra en una encrucijada existencial; pues, a pesar de haberse alcanzado niveles de desarrollo tecnológico en procura de una vida más cómoda, también se han inventado (y con mayor inversión económica), inimaginables mecanismos de destrucción; al extremo de mantener en peligro todo vestigio de vida en el planeta.<sup>23</sup>

La única esperanza de cambiar el rumbo actual del mundo es la educación. Pero no la educación cuyo fin último sea la mera instrucción para

---

<sup>23</sup> Fritjof Capra. *El Punto Crucial*. Barcelona, España. Págs. 22-23.

beneficios particulares, como se ha venido practicando, cuyos resultados mantienen ese estado de separatividad y marginación que son el origen de muchos males de la especie humana, alejándola cada vez más de los mandamientos de Dios.

No, se trata entonces, de procesos educativos diferentes a la formación robótica del individuo. Tiene que ser una educación basada en el impulso de enfoque humanístico que permita la formación holística de la persona humana.

Siendo la educación un factor determinante para estimular la empresarialidad social, es indispensable que su acción trascienda de las aulas y se centre en una práctica aplicada de los conocimientos, en función de superar las deficiencias que se agudizan con el crecimiento poblacional.

Si todos los seres humanos tienen capacidad de ser emprendedores, dirigir sistemáticamente esa capacidad en pos de un mundo mejor debiera ser el rumbo de todo hacer educativo. Formar en cada estudiante un emprendedor social identificado plenamente con su país, permitiría mejores profesionales.

Un claro ejemplo de humanismo ha sido altamente demostrado en la acción inicial de estudiantes universitarios chilenos, quienes con alta sensibilidad se plantearon facilitar la adquisición de vivienda, a gran cantidad de familias de escasos recursos. Para ello crearon el programa "Un Techo para Chile".<sup>24</sup> Involucrando a más participantes (incluso estudiantes de Educación Media), asesorándose adecuadamente y buscando el apoyo necesario, lo pusieron en marcha hasta alcanzar la meta propuesta. El programa se transformó en una institución, y en este momento está cubriendo todo el país chileno.

Si ese programa surgió por iniciativa de estudiantes de diferentes especialidades, convirtiéndose en una institución de alcance nacional; cuanto mejor sería si la educación universitaria planificara establecer programáticamente, el conocimiento profundo de la realidad del país en todos los aspectos (social, económico, educativo, etc.), y a partir de ello, tomar la problemática detectada para tratarla científicamente, desde la especialidad de cada carrera.

Así y solamente así, se haría realidad la universalidad de los estudios superiores y, lo más importante, se impulsaría al país para salir de ese estado de subdesarrollo en que se encuentra.

---

<sup>24</sup> Ana Agüero y otros. *La Acción Social de la Empresa*. Pág. 83.

Una demostración de la necesidad de contar con emprendedores sociales en el mundo, se hace manifiesta cuando organismos internacionales están apoyando las acciones de estos en diferentes lugares. Incluso, en universidades de Estados Unidos, se están sirviendo diplomados para preparar adecuadamente a personas que desean tecnificarse al respecto.

## Conclusión

El desarrollo psíquico del ser humano, es el producto de la lenta evolución de la materia viva de su cerebro, a través de los miles de años que han transcurrido desde su aparición en la tierra.

La capacidad de desarrollo psíquico, surge del grado de perfeccionamiento adquirido mediante la constante práctica en la búsqueda de mejores condiciones para subsistir, la cual da lugar a la socialización incipiente de la especie.

La socialización fue un factor determinante para que la capacidad de reflejar la realidad se ampliara cada vez más, permitiendo mejores posibilidades de superar las adversidades.

Conforme la calidad pensante se fue ampliando, surge la capacidad de valorar, como producto del discernimiento respecto a la realidad circundante.

Las valoraciones surgen de la acción de discernir y cultivar razonadamente, fundamentando una filosofía personal, factor determinante de los patrones de conducta.

Los emprendedores sociales son un producto de esa capacidad de valorar las diferentes situaciones de la vida. La diferencia entre ellos y las demás personas, radica en que son individuos que han alcanzado mayor calidad en su apreciación respecto al sentido de la vida, gracias a lo cual, su conciencia acerca de los problemas que padecen los demás, es más profunda. Ello los sensibiliza a practicar una conducta participativa en pro de quienes se encuentran en situaciones adversas.

Las necesidades de supervivencia en el mundo, por diversas circunstancias, se hacen cada vez más complicadas, como consecuencia del crecimiento poblacional; esto significa mayor consumo de los recursos y ocupación de espacio, lo que se traduce en una gigantesca depredación del planeta, en todos los aspectos vitales.

Con su capacidad creadora y emprendedora, el ser humano ha venido paliando la creciente escasez de espacio y recursos; pero, la situación es cada vez más complicada debido al creciente aumento poblacional; lo que obliga a un inmediato cambio de rumbo.

La educación juega un papel sumamente importante para ese cambio; pero, no puede ser coadyuvante de ello si continúa dirigida al individualismo. Es necesario que su enfoque cambie sistemáticamente, a la búsqueda del equilibrio conducente a construir un mundo mejor para todos.

Es indispensable entonces, la formación académica de personas con conciencia razonada respecto a los problemas sociales. Que sean capaces de sensibilizarse para participar como emprendedores sociales, desde su disciplina profesional.

# Bibliografía

**Agüero, Ana y otros.** *La Acción Social de la Empresa.* Prentice Hall. Madrid, 2003.

**Bornstein, David.** *Cómo cambiar el mundo.* Editorial Sudamericana S.A. Buenos Aires, Argentina, 2005.

**Catecismo de la Iglesia Católica.** Asociación de Editores del Catecismo. Segunda Edición. España, 1992.

**Cruz Ramírez, José.** *Autoestima.* Grupo Editorial Iberoamericana. México, 1997.

**Dorsch, Friedrich.** *Diccionario de Psicología.* Editorial Herder. Barcelona, 1977.

**Larroyo, Francisco.** *Diccionario de Pedagogía.* Editorial Porrúa S.A. México.

**Mc Connell, J.Y.** *Psicología. Estudio del Comportamiento Humano.* Mc Graw Hill. México, 1988.

**Merani, Alberto.** *Psicobiología.* Editorial Grijalbo S.A. México, D.F.

**Morris, Charles G.** *Psicología. Un nuevo enfoque.* Prentice Hall. México, 1992.

**Ramírez Barrios, José Eduardo.** *Apuntes sobre Cultura.* Inédito. Guatemala, 2000.

---

\_\_\_\_\_ *Apuntes sobre Socialización.* Inédito. Guatemala, 2000.

---

\_\_\_\_\_ *Módulo Empresarialidad.* Universidad Mariano Gálvez. Guatemala, 2005.

---

\_\_\_\_\_ *Módulo Medio Ambiente.* Universidad Mariano Gálvez. Guatemala, 2005.

**Russell, G. Hugo y Kenneth Black Jr.** *Conducta Humana en los Negocios.* Editorial Limusa, S.A. México, D.F.

**Shibutani, Tamotsu.** *Sociedad y Personalidad.* Centro Regional de Ayuda Técnica, Agencia para el desarrollo Internacional. México/Buenos Aires.

**Smirnov A.A. y otros.** *Psicología.* Editorial Grijalbo, S.A. México, D.F.



# **LA PERCEPCIÓN DE LOS JÓVENES UNIVERSITARIOS SOBRE LOS EMPRENDEDORES**

Luis Rodolfo Molina Bolaños



# Índice

## LA PERCEPCIÓN DE LOS JÓVENES UNIVERSITARIOS SOBRE LOS EMPRENDEDORES

Introducción .....	229
1. Los jóvenes .....	230
2. La encuesta realizada y sus resultados .....	232
3. Principales resultados .....	234
4. La necesidad de un compromiso en los jóvenes universitarios en el cambio social .....	236
Conclusiones .....	238
Bibliografía .....	240



## Introducción

En los inicios del siglo XXI aún están presentes y vivos los problemas de injusticia, discriminación, hambre, y es necesario emprender cambios significativos para solucionarlos. La solidaridad con nuestros semejantes se debe manifestar en el empeño de alcanzar el bien común.

El enfoque del trabajo es el emprendedor social, pero en este trabajo se incluye el tema del emprendedor de negocios, debido a que la mayor parte de los libros que desarrollan el aspecto de emprendedor lo hacen desde el punto de vista de las empresas exclusivamente lucrativas, y se consideró importante verificar la percepción, el conocimiento y la diferencia que hacen los jóvenes de los emprendedores.

El emprendedor de negocios es una persona que persigue el beneficio trabajando individual o colectivamente, que innova o crea nuevas oportunidades en un medio incierto, y se ha pensado que se puede visualizar en emprendedor de negocios y social. Y si el emprendedor de negocios se entiende como un individuo capaz de llevar adelante un proyecto, interpretando las características reales del entorno y viendo la oportunidad de realizar un negocio, el emprendedor social se preocupa por su comunidad, además de lo indicado.

Surge por eso la inquietud de verificar con que tipo de emprendedor se identifica el estudiante universitario, por lo que se corrió una encuesta en una muestra de jóvenes de varias carreras profesionales, determinando su definición de empresario, los tipos que conoce y con cuál se identifica. Se descubrió en el trabajo un fuerte desconocimiento de la realidad del país y la necesidad de reforzar al futuro empresario en aspectos de valores y ética.

Por esta razón que se propone la planeación de una metodología para reforzar los conceptos éticos por catedráticos ampliamente capacitados y que darán al joven una visión de su papel en el desarrollo de su país, de su comunidad, dentro del ámbito social y no sólo empresarial.

## 1. Los jóvenes

Años atrás, en una universidad privada del último año de la carrera, un joven en el aula decía a su catedrático que estaba cansado de escuchar “nuestra generación no pudo hacer los cambios necesarios, pero que quizá la nueva generación sí lo haría,” de boca de personas mayores que él. Preguntó directamente por qué no lo habían hecho ellos, los de esa generación anterior, y por qué los más jóvenes debían heredar esa carga, esa responsabilidad. Sin darse cuenta, él se preguntaba por qué no se había logrado esa justicia intergeneracional, en la que las generaciones futuras tienen la posibilidad de satisfacer sus necesidades igual o en una forma aún mayor que las generaciones actuales. Se explicó a todos los participantes del curso algunos problemas que dificultaron ese logro, refiriéndose a la realidad social existente en esos años y la actual que no mostraba cambios significativos, que todos tienen un papel dentro de los designios de Dios de ayudar al hermano, dentro de la libertad de elección que Él permite en el actuar en sociedad. Fue un momento muy emotivo y especial en la vida de ese profesor, al enfrentar el pensamiento de la nueva generación, que escuchaban lo que ellos podrían hacer en solidaridad con otros, y los cambios que podrían introducir en la sociedad que les rodea.

En el libro “Cómo cambiar el mundo: los emprendedores sociales y el poder de las nuevas ideas”, el autor David Bornstein inicia su exposición, diciendo que escribe sobre personas que resuelven problemas sociales a gran escala y llama la atención sobre el papel de un tipo de personas muy particulares que impulsan el cambio social, el cual tiene un profundo efecto sobre la sociedad, llamándoles Emprendedores Sociales. Los ejemplos presentados en el libro corresponden a pequeños proyectos con impacto social o en la sociedad, es decir, no solamente grandes problemas acompañados de solución con grandes proyectos.

La solidaridad con nuestros semejantes se debe manifestar en el empeño de alcanzar el bien común. Ana de Molina recuerda que “Todos tenemos la responsabilidad de contribuir con nuestros semejantes al bien común de la sociedad en todos los niveles, siendo todos los seres humanos verdaderamente responsables de todos.”<sup>1</sup>

Meditando sobre el papel de los jóvenes que deben ser los transformadores del medio, con ese carácter que define San Josemaría Escrivá como “Encendedor de todos los caminos de la tierra con el fuego de Cristo

---

<sup>1</sup> De Molina, Ana. *Subsidiaridad del Estado, Solidaridad Económica y Dignidad Humana Frente al TLC-RD-CAUSA*. Pág. 4.

que lleva en el corazón”, ¿cómo no podrían ellos ser los transformadores de su ambiente y su comunidad? ¿Cómo no ser los cambiadores sociales al emprender las mejoras? Escrivá dice “No puedes vivir de espaldas a la muchedumbre, es menester que tengas ansia de hacerla feliz.”<sup>2</sup>

Lezana y Tonelli, citados por Juan Ángel Bóveda,<sup>3</sup> definen al emprendedor de negocios como “personas que persiguen el beneficio trabajando individual o colectivamente, que innovan o crean nuevas oportunidades en un medio incierto, y si el emprendedor de negocios se entiende como un individuo capaz de llevar adelante un proyecto, interpretando las características reales del entorno y viendo la oportunidad de realizar un negocio”.

Durante un tiempo se pensó que la solución a los problemas era ese emprendedor, pero no es sólo en los negocios que debe reflejarse ese emprendimiento, o pensar que con dar empleo a las personas ya se les mejoró o, peor aún, ya está logrado todo. Es sólo con nuevos modelos de solidaridad, solidaridad entre todos y para todos, como indica de Molina,<sup>4</sup> que se puede alcanzar las soluciones.

El verdadero emprendedor no actúa en forma solitaria, pues necesita el soporte del recurso humano, aglutinando las mejores características de cada uno de sus miembros. El emprendedor social según Bornstein, citado por Rodrigo Podestá,<sup>5</sup> va más allá, pues ellos “identifican recursos donde la gente sólo ve problemas. Consideran que los habitantes son la solución, no beneficiarios pasivos. Parten de la confianza en sus competencias y sacan a luz los recursos de las comunidades en que prestan sus servicios. Son fuerzas transformadoras, personas que abordan problemas importantes en forma incansable al tener una idea clara de lo que se necesita hacer para lograrlo”. Bornstein<sup>6</sup> tampoco acepta una separación entre el emprendedor de negocios y el social, pues piensa que ese emprendedor puede generar cambio social al mismo tiempo que puede incursionar en empresas que sean lucrativas.

Entre las características identificadas por Schwab Foundation,<sup>7</sup> está el ser un líder social que identifica y aplica soluciones prácticas combinando

<sup>2</sup> Escrivá. *Camino-32*. Pág. 10.

<sup>3</sup> Bóveda. *El emprendedor y las pequeñas empresas*. [www.revistafuturo.info/futuras\\_6/emprendedor\\_1.htm](http://www.revistafuturo.info/futuras_6/emprendedor_1.htm)

<sup>4</sup> *Idem*. *Subsidiaridad del Estado, Solidaridad Económica y Dignidad Humana Frente al TLC-RD-CAUSA*.

<sup>5</sup> Podestá. *¿Quieres ser un emprendedor social?* [www.bumeran.com.ar/articulos\\_aplicantes/210/72770/queresserunemprendedorsocial.html](http://www.bumeran.com.ar/articulos_aplicantes/210/72770/queresserunemprendedorsocial.html).2007

<sup>6</sup> Bornstein. *Cómo cambiar el mundo*. Pág. 135.

<sup>7</sup> Schwab foundation for social entrepreneurship. *Emprendedores Schwab*. [www.Schwabfound.org/schwabentrepreneurs\\_sp.htm](http://www.Schwabfound.org/schwabentrepreneurs_sp.htm)

innovación, oportunidad y determinación. No espera recursos para su idea, él la desarrolla, continuamente se está adaptando y ajustando al medio y tiene una visión para llegar a su meta. Casi se puede escuchar las quejas de las personas mayores sobre los jóvenes al decir que ellos son obstinados, cambiantes y no ceden en sus ideas.

Si el emprendedor social puede incursionar en una empresa de negocios y a la vez causar un impacto social grande en personas y comunidad, es necesario ubicar a un nuevo y potente actor social: el joven universitario.

El joven de principios del tercer milenio, gracias al avance de la tecnología, posee extraordinarias herramientas para analizar el mundo y buscar nuevas alternativas. Además el joven, por su misma condición, es espontáneo e idealista, seguro que puede cambiar el mundo por que no le han dicho que no puede. Es un importante sujeto social.

El joven universitario, gracias a sus conocimientos de educación superior, puede lograr esos cambios sociales tan necesarios en los países tercer mundistas al integrar los aspectos mencionados del emprendedor de negocios y social. Pero... ¿Comprende el joven universitario esos aspectos, esos conceptos, esos alcances?

## 2. La encuesta realizada y sus resultados

Para determinar la comprensión del papel del emprendedor se realizó durante el mes de abril una investigación en una universidad privada de corte cristiano, con una muestra de 204 estudiantes de todos los años de estudio, comprendidos entre 17 y 25 años, 136 mujeres y 68 hombres, de diversas Facultades como Ciencia Política, Ciencias Económicas y Empresariales (Mercadotecnia, Economía, Contador Público y Auditor y Administración de Empresas), Ingeniería en sus diversas especialidades, Hotelería, Ciencias Jurídicas y Sociales y Arquitectura. 79 de los estudiantes sí trabajaban.

Aleatoriamente se seleccionaron 136 mujeres y 68 hombres, con edades comprendidas entre 17 y 25 años. 25 personas estudiaban el primer año, 92 el segundo, 62 el tercer año, 22 el cuarto año, y 3 personas el último año de estudios.

## CONCEPTO DE EMPRENDEDOR

Definieron como emprendedor como la persona visionaria, creativa, innovadora y líder que asume riesgos y encuentra nuevas oportunidades en su entorno con el objetivo principal de tener negocios y empresas exitosas y ser altamente lucrativo.

Al emprendedor de negocios lo visualizaron como el que busca trascender a través de la innovación con fines de lucro para alcanzar un status, y mejorar su situación económica por medio de la creación de una empresa y trabajar para ella.

Definieron al emprendedor social como un líder, visionario, responsable y consciente de la situación de su comunidad y que va más allá de la realidad para poder lograr bienestar y un cambio permanente.

## CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRENDEDORES

Los estudiantes indicaron que los dos tipos de emprendedores compartían muchas características, por lo que a los dos los perciben como inteligentes, innovadores, perseverantes, responsables, líderes, optimistas, ambiciosos, positivos, visionarios y que toman riesgos.

Como ejemplo de un emprendedor de negocios la mayor parte mencionó los apellidos de las principales familias empresariales del país, y los mencionados como emprendedores sociales fueron en orden de importancia figuras públicas que desempeñan sus funciones en las dependencias del Estado.

Los alumnos marcaron en común sus características, pero al definirlo ubicaron algunas de ellas en el de negocios y otras en el social, lo que indica que en realidad sí hay una diferencia.

## FACTORES QUE MOTIVAN A LOS EMPRENDEDORES

Los factores motivadores indicados para los emprendedores de negocios fueron en su mayor parte el dinero, la superación personal, el éxito, el poder, el lucro, la ambición y la estabilidad laboral. Para los emprendedores sociales los factores predominantes fueron el bien comunitario, el poder ayudar, el desarrollo personal, la solidaridad y la labor social. Los estudiantes están nuevamente separando claramente que los emprendedores

de negocios buscan el lucro y superación personal, mientras los sociales tratan de lograr el bienestar común mediante la solidaridad.

### 3. Principales resultados

Los estudiantes definieron al emprendedor de negocios como una persona que busca trascender por medio de la innovación en entidades de lucro, para alcanzar un mejor estatus creando, o trabajando en una empresa. Al preguntárseles sobre los emprendedores sociales, lo vieron como un líder visionario, responsable y consciente de la situación de su comunidad y que va más allá de la realidad, para lograr un cambio permanente que mejore realmente el bienestar de las personas. En general, veían al emprendedor como una persona que está dispuesta a lograr cambios, toma la iniciativa y lucha por sus metas. Pensaban también que entre sus principales características estaban el ser innovador, líder, arriesgado, optimista, perseverante, responsable y visionario.

Al pedírseles ejemplos reales de nombres de los dos tipos de emprendedores separaron casi unánimemente los conceptos. Casi todos emprendedores de negocios los ubicaron como empresarios y administradores y a los emprendedores sociales como religiosos, doctores o funcionarios públicos. La motivación principal de los emprendedores de negocios fue indicada por los encuestados como de lucro, reconocimiento, superación y poder. La motivación principal de los emprendedores sociales fue el bien comunitario, la ayuda, la solidaridad y la mejora de la comunidad.

Algunos consideraron tomar el papel de emprendedores sociales, según su definición, para mejorar a las personas y las situaciones en que viven, ayudando a los más necesitados. Los estudiantes indicaron perciben el trabajo hacia la sociedad en forma idealista de superación comunitaria y el trabajo empresarial como un logro personal.

Se les preguntó cuál era su conocimiento de la realidad social de Guatemala y un 25% reconoció desconocer la realidad nacional, y se considera que el resto tiene un conocimiento parcial, producto de algunas cátedras y no realmente de una experiencia real.

El resultado es lógico en el momento generacional que se vive. El diario vivir de esto jóvenes está enmarcado en un clima de violencia y peligros en cada esquina, y han crecido en un ambiente que tiende a negar la realidad actual. El pasado de los 36 años de guerra y la injusticia social que ha

prevalecido y que por el contrario, enfatiza una cultura de consumismo y cultura foránea, pues muchos de ellos sí conocen otros países pero escasamente alguno departamentos de Guatemala. Se enfatiza la preocupación sólo por la persona y no por los demás, en la que si yo estoy bien no es necesario que me preocupe por los otros. En entrevistas realizadas el grupo encuestado no conocía ni la realidad de pobreza de los asentamientos de la ciudad, mucho menos la existente en los departamentos del país. Al preguntárseles que faltaba en nuestra sociedad un alto porcentaje mencionó la palabra valores.

Si un joven que no tiene claridad de su realidad diaria no tendrá la percepción de la magnitud de la problemática que le rodea, pero además esa falta de claridad podría provocar una indiferencia, conciente o no, en el trascendental papel que puede desempeñar la nueva generación en los cambios necesarios de actitudes con el resto de la población. Es necesario recordar que Guatemala no es sólo la capital sino todos sus departamentos, por lo que es importante que ese joven tenga claridad de las necesidades sociales de su país.

Como valor moral se entiende el compromiso intencional del sujeto, consecuencia de un compromiso interno, tienen importancia primordial en la vida humana, que perfeccionan al ser humano. Si ese ser humano, ese futuro profesional, tiene además sentido ético, aumentará el valor de las actuaciones de ese ser humano. El valor moral está presente en todos los demás valores, porque el ser humano es ético (moral) por naturaleza y no puede renunciar a tener un comportamiento, sea este bueno o malo. El médico prestigioso que se niega a colaborar en un aborto enriquece su profesión, que es para curar y no matar. Y si además ofrece su labor a Dios, como reconocimiento a su superioridad, eleva todavía más el valor de sus acciones.

Ante la pregunta sobre la razón por la que serían emprendedores sociales, en su mayoría, los jóvenes, respondieron que es necesario buscar el desarrollo del país, mejorando las situaciones actuales, lográndolo al desarrollar un liderazgo social y luchar por manejar la situación social y ayudar a los más necesitados, asegurando de esa forma un mejor futuro a la población.

Es necesario, entonces, conducir al joven al papel que debe tener dentro de la sociedad, de una activa colaboración hacia el fin propio de la comunidad... y este fin, común a todos, se le llama el bien común. Es necesario el permitir al joven estar claro y conciente de las facetas del emprendedor, social y empresarial, dentro de valores éticos y morales. Es necesario darle un reforzamiento de los valores éticos.

## 4. La necesidad de un compromiso en los jóvenes universitarios en el cambio social

Guatemala es un país de grandes contrastes, de una enorme urbe y áreas de pobreza y hambre, y según el último censo<sup>8</sup> con más de once millones de habitantes (y se estima para el 2007 una población de 12,728,111), y solamente 5 millones están activos económicamente.<sup>9</sup>

El 42.5 % de los hombres y el 73.4 % de las mujeres son analfabetos. 8 millones están entre los 0 y 30 años, y 4 millones entre los 15 y 29 años, mostrando una relación de un país eminentemente joven. El 19.1 % finaliza la educación básica, el 14.6 % finaliza el diversificado, y sólo el 1.4 % logra tener acceso a la educación superior.<sup>10</sup>

Es ese grupo privilegiado de jóvenes con acceso a la educación superior en las universidades los llamados a lograr los cambios sociales tan necesarios en el país, como egresados conscientes de su realidad social y vocación de servicio.

Pero algunas universidades en los últimos años han tendido a sucumbir a una de sus peores versiones posibles: la del mercado de profesionales, en las que se ofrecen titulaciones a la medida exacta de los que se cree que la estructura laboral impone. Sin embargo el conocimiento que se imparte desde las universidades no puede limitarse y congelarse en un fin puramente instrumental, porque esto empobrece la inteligencia y rigidiza a la persona frente a nuevos desafíos. El tener una destreza y adquirir un saber obliga a dar y no a servirse de él.

Por esa razón, los jóvenes universitarios deben participar en la mejora de ese bien común mediante la aplicación de sus conocimientos al bien social. Pero si acceden a posiciones que pueden incidir en los cambios sociales, debe ser con prácticas reflexiones y críticas dentro de un marco ético y moral, con valores claros y definidos. Para ello, desde las aulas y centros de investigación, debe proponerse, reforzarse y formar esos valores y sentimientos en el joven universitario, propios del ser humano como ser social.

---

<sup>8</sup> INE- [www.fao.org/docrep/007/3029s06](http://www.fao.org/docrep/007/3029s06)

<sup>9</sup> Encarta en línea [mx.encarta.masn.com/encyclopedia761556126.2/GUATEMALA](http://mx.encarta.masn.com/encyclopedia761556126.2/GUATEMALA)

<sup>10</sup> Portal de Juventud, Situación de las y los jóvenes guatemaltecos, [www.jóveneslac.org/portal/000/publicaciones/pen\\_mes/2006/0ct](http://www.jóveneslac.org/portal/000/publicaciones/pen_mes/2006/0ct)

Toda sociedad progresista lucha por la formación integral de las presentes y futuras generaciones. Para lograr este objetivo es necesario que los educadores posean una buena preparación docente, metodológica y científica, pero mucho más importante es un sistema de valores que guíen sus acciones. Por lo tanto, es necesario trabajar primero con el cuerpo de profesores para lograr una estrategia integral de formación de valores para que después participen y se comprometan con los estudiantes para lograr que ellos a su vez sean comprometidos socialmente con su comunidad y emprendan los cambios necesarios para alcanzar el bien común.

Foronda<sup>11</sup> afirma que “el bien común ha de entenderse la suma de aquellas condiciones de la vida social, mediante las cuales los hombres pueden conseguir con mayor plenitud y calidad su propia perfección... el bien común consiste sobre todo, aunque no únicamente, en el respeto de los derechos y deberes de la persona humana”.

Por lo tanto, los que están involucrados en el proceso instructivo deben desarrollar en los alumnos tal habilidad mediante situaciones, redes o símbolos, donde tengan que involucrarse y establecer un juicio, de tal manera que construya, con la guía orientadora del docente, el sistema de valores de un verdadero emprendedor social a la luz de Cristo.

Para lograrlo se proponen algunas aspectos como reunir al claustro de profesores para realizar debate sobre los valores que consideren deban estar presentes en los catedráticos. Se escuchará a los profesores de mayor experiencia para añadir sus vivencias en el debate. Se identificarán aquellos valores que se considera no son reconocidos por los estudiantes para su formación de profesionales. Se diseñará una relación de problemas y un plan de acción para lograr formar los valores antes considerados enmarcados en un conocimiento de la realidad social del país, en todas las materias de enseñanza, pero en especial en las de aplicación práctica. El docente deberá actualizarse sobre algunas consideraciones que abordarán los temas, en especial los aspectos que Benedicto XVI expone en su carta a los jóvenes del mundo, de un “compromiso con la vida cotidiana y sus múltiples relaciones, de un desarrollo de capacidades no sólo para ser más competitivos y productivos, sino para ser testigos de la caridad”.

Es fundamental que el personal docente sea fiel transmisor de la necesidad de esos valores que necesitan ser identificados por los alumnos, mediante el ejemplo vivo de ellos. Pero será vano el esfuerzo que se realice

---

<sup>11</sup> Foronda. *Los Servicios Financieros dentro del Tratado de Libre Comercio RD-CAUSA-Una Visión Humanística*. Pág. 161.

si no se penetra en la esfera de la motivación, porque de no hacerlo no se logrará jamás que el estudiante incorpore a su sistema de valores lo que se desea, lograr un verdadero emprendedor de negocios y social, con altos valores. Antoine de Saint-Exupery dijo: “Si quieres construir un barco no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo, sino lo primero que has de evocar en los hombres es el anhelo de mar libre y ancho”

Finalmente, para poder diseñar una estrategia de trabajo educativo que muestre los valores éticos que debe tener el emprendedor que logrará un verdadero cambio, el apasionado de ser emprendedor, es necesario que los docentes estén identificados con los valores inherentes a la solidaridad con los que se desea formar a los jóvenes. Deben incluir vivencias personales y situaciones profesionales vividas dentro de esos valores de solidaridad. Como dice Paniagua,<sup>12</sup> “el educador, sobre todo quien se desenvuelve en el nivel de educación superior formando profesionales universitarios, tiene un fin último... motivar a los estudiantes para que sean capaces de dirigir y gobernar empresas e instituciones que orienten sus funciones al servicio de la sociedad”.

## Conclusiones

Los jóvenes universitarios no integran los conceptos de emprendedor de negocios y emprendedor social, pues ven a los dos separados. El de negocios preocupado por el incentivo económico y el social por el bien comunitario, ya que la motivación más grande para los emprendedores de negocios, es el dinero y para los emprendedores sociales es el bien social. Los encuestados opinan que en Guatemala existen ejemplos claros de emprendimiento de negocios y de emprendimiento social.

Entre la principal característica que los jóvenes veían en el emprendedor de negocios es alguien que mejora la situación económica al crear una empresa su visión de trascender el momento para lograr empresas exitosas. En el social veían a un líder visionario que trasciende el momento para lograr un cambio definitivo en su comunidad.

A pesar de la definición anterior para cada tipo, y creer que sus objetivos son diferentes, los universitarios indicaron también varias características que compartían los dos tipos de empresarios como inteligentes, innovadores, perseverantes, responsables, líderes, optimistas, ambiciosos, positivos, visionarios y que toman riesgos.

<sup>12</sup> Paniagua. *La didáctica, una herramienta técnica en la enseñanza de la administración de empresas*. Pág. 310.

Un 25% de los encuestados reconoció desconocer la realidad nacional, y se considera que los demás tienen un conocimiento parcial, producto de algunas cátedras y no de una experiencia real.

Considerarían identificarse como emprendedores sociales si sus acciones les permiten mejorar la situación actual de la población más necesitada al desarrollar un liderazgo social, logrando también individualmente un ingreso decoroso. En su mayoría respondieron que es necesario buscar el desarrollo del país, mejorando la situación actual, lográndolo al desarrollar un liderazgo social y luchar por manejar la situación social y ayudar a los más necesitados.

Son las universidades las que deben asumir el papel de dar a la sociedad personas formadas con verdaderos valores éticos, para lograr una vida de calidad para todos los seres humanos.

Se debe capacitar a los docentes que impulsarán ese pensamiento empresarial en los estudiantes en una forma clara y precisa, especialmente buscando que los profesionales sean ejemplo vivo de las cualidades que formarán en los jóvenes.

Es también muy importante que los jóvenes universitarios, por medio del conocimiento personal de los catedráticos y los contenidos de las materias y sus prácticas programadas, obtengan un conocimiento de primera mano de la realidad del país, lo que permitirá un verdadero compromiso de ellos en el cambio social, al comprender claramente las necesidades sociales de su país.

Es necesario que el alumno universitario conozca desde el inicio de sus estudios la realidad de Guatemala, con el fin de poder contribuir a los cambios sociales necesarios, enmarcado en un genuino interés en el ser humano.

Los docentes seleccionados deberán responder a una actitud y modo de vida que sea un ejemplo para los estudiantes.

Se debe capacitar a los docentes que impulsarán ese pensamiento empresarial en los estudiantes sobre los aspectos a impartir, en una forma clara y precisa, en los conceptos de una ética enmarcada en la realidad del pensamiento social de la Iglesia.

Las autoridades deberán evaluar para un seguimiento adecuado mensualmente los efectos e impactos de las capacitaciones desde el primer semestre que se implemente.

# Bibliografía

- Bornstein, David.** *Como cambiar el mundo. Los emprendedores sociales y el poder de las nuevas ideas.* Editorial Debate. Madrid, España, 2005
- De Molina, Ana.** *Subsidiaridad del Estado, Solidaridad Económica y Dignidad Humana Frente al TLC-RD-CAUSA.* Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa. Guatemala, 2005.
- Escrivá de Balaguer, Josemaría.** *Camino-32.* Editorial Minos, S.A. de C.V. México, 2001.
- Foronda, Edmundo.** *Los Servicios Financieros dentro del Tratado de Libre Comercio RD-CAUSA-Una Visión Humanística.* Ediciones Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa. Guatemala, 2005.
- Paniagua, Oscar René.** *La didáctica, una herramienta técnica en la enseñanza de la administración de empresas.* Ediciones Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa. Guatemala, 2006

## PÁGINAS WEB

- Bóveda, Juan Ángel.** *El emprendedor y las pequeñas empresas.* Revista futuro, Vol. 2 No. 6. 2004. En línea en [www.revistafuturo.info/.futuras\\_6/emprendedor\\_1.htm](http://www.revistafuturo.info/.futuras_6/emprendedor_1.htm)
- Encarta en línea** [mx.encarta.masn.com/encyclopedia\\_761556126.2/GUA-TEMALA](http://mx.encarta.masn.com/encyclopedia_761556126.2/GUA-TEMALA)
- Instituto Nacional de Estadística. INE.** En línea en [www.fao.org/docrep/007/3029s06](http://www.fao.org/docrep/007/3029s06)
- Podesta, Rodrigo.** *¿Quieres ser un emprendedor social?.* En línea en [ww.w.bumeran.com.ar/articulos\\_aplicantes/210/72770/queresserunemprendedorsocial.html](http://ww.w.bumeran.com.ar/articulos_aplicantes/210/72770/queresserunemprendedorsocial.html).2007
- Portal de Juventud.** *Situación de las y los jóvenes guatemaltecos.* En línea en [www.jóveneslac.org/portal/000/publicaciones/pen\\_mes/2006/Oct](http://www.jóveneslac.org/portal/000/publicaciones/pen_mes/2006/Oct)
- Schwab fundation for social entrepreneurship.** *Emprendedores Schwab.* En línea en [www.Schwabfound.org/schwabentrepreneurs\\_sp.htm](http://www.Schwabfound.org/schwabentrepreneurs_sp.htm)



**EMPRENDEDORES SOCIALES Y  
EMPRESARIOS  
LIDERAZGO O PODER**

Julio Alberto Aguilar Schafer



# Índice

## EMPRENDEDORES SOCIALES Y EMPRESARIOS

Introducción.....	245
Definiciones.....	245
El equilibrio entre el poder y la autoridad .....	246
El desarrollo de la autoridad .....	249
El líder en el grupo de trabajo.....	251
Participación del equipo y de sus participantes .....	251
Trabajo en equipo y desarrollo personal.....	252
Los lideres en los grupos emergentes .....	253
El arte de saber escuchar.....	254
Conclusiones.....	255
Bibliografía .....	256



## Introducción

La característica más sobresaliente entre un emprendedor social y un empresario es, precisamente, que en ambos, el origen de su gestión parte de un claro sentido de liderazgo que les permita alcanzar las metas específicas y concretas de su esfuerzo, como resultado de su trabajo y de su capacidad de incorporar a más personas en la búsqueda del éxito del grupo social.

## Definiciones

*La expresión «emprendedor social»<sup>1</sup> ha ganado popularidad en los últimos años. Las principales universidades norteamericanas ofrecen cursos para emprendedores sociales. Periodistas, filántropos y agentes de desarrollo invocan el término con frecuencia. Sin embargo, la mayor parte de la atención se centra en cómo pueden aplicarse las destrezas empresariales y de dirección para alcanzar metas sociales; por ejemplo, cómo contribuye la falta de ánimo de lucro en la obtención de beneficios en las iniciativas lucrativas. Aunque esta es una tendencia importante, este libro contempla los emprendedores sociales de un modo distinto: los entiende como fuerzas transformadoras, gente con nuevas ideas para abordar problemas importantes y que son incansables en la consecución de sus ideas, gente que sencillamente no aceptará un «no» por respuesta, que no abandonará hasta que haya difundido sus ideas todo lo posible.*

Mucho antes de que se desarrollara el término “emprendedor social” dice: *Según el experto en gestión y dirección Peter F. Drucker, el término «emprendedor»<sup>2</sup> (del francés entrepreneur, alguien que hace suyo algo)*

---

<sup>1</sup> Bornstein. David. *Cómo cambiar el mundo*. Pág.19.

<sup>2</sup> *Ibid.* Pág. 20.

*fue introducido hace dos siglos por el economista francés Jean-Baptiste Say para referirse a un agente económico especial; no alguien que simplemente abre un negocio, sino alguien que «transfiere recursos económicos de un territorio de baja productividad a otro de mayor productividad y rendimiento». El economista del crecimiento económico del siglo XX Joseph A. Schumpeter describió al emprendedor como la necesaria fuente de «destrucción creativa» para avances económicos importantes.*

## El equilibrio entre el poder y la autoridad

Para poder entender y comprender las primicias de partida del presente ensayo, se debe comprender el concepto fundamental de la persona. Tanto en el emprendimiento social como en el emprendimiento empresarial se debe de partir del claro entendimiento de lo que se acepte como concepto de Lider porque, en ambos casos, el resultado de cada proyecto puede estar, o bien asegurado al éxito o condenado al fracaso.

La pregunta clave en este proceso sería, ¿cuál es la diferencia entre lo que se puede entender como poder y lo que se entiende por autoridad? Cualquier uso racional, del poder por parte de una persona, implica la generación de autoridad. Cualquier organización humana cuya única fuerza unificadora es el poder, o desaparece como organización o ya no es humana. Cuanto más humanas sean la personas que constituyen la organización, mayor será la fuerza unificadora de la autoridad y menos necesario el poder.

El uso del poder ni siquiera es capaz de asegurar el éxito de un emprendimiento, sea social o empresarial, puesto que éste también depende del uso de otra fuerza “la libertad” que se le escapa a cualquier poder externo de la persona. Por eso, el poder, aunque no tuviera límites, sería impotente.

El principal problema en cualquier organización no es la parte distributiva, sino la parte productiva. Una vez producidas las cosas o servicios, el reparto puede tener lugar a través de un puro ejercicio de poder. Pero ese reparto tiene consecuencias en las decisiones productivas futuras. Así, se puede llegar a tener el poder absoluto para influir en el reparto de nada, porque nada se producirá.

En este punto, hay que introducir dos observaciones muy importantes. El primero, es que el poder por sí solo no controla. Es decir, el poder su-

ministra los estímulos externos para coaccionar a una persona a que haga algo.

La segunda observación es aún más importante. Hay otro modo de influir en el comportamiento de una persona, que nada tiene que ver con el poder. Y es fundamentalmente contrario al poder; es decir, su influencia tiende a ser mayor cuanto mayor es la debilidad —la falta de poder—.

Para lograr alcanzar esta falta de poder, es necesidad fundamental la capacidad del autocontrol para dirigir las acciones de modo conveniente a fin de satisfacer necesidades de otras personas; es la capacidad a la que va a apelar —es en la que se va a basar— el modo de influencia que llamamos autoridad. Para tener una idea más clara en qué consiste y cómo se desarrolla en las organizaciones dedicadas el emprendimiento social y empresarial, es necesario referirnos a aquello que impulsa y motiva la acción humana, es decir, la motivación de la persona.

En el mundo del emprendimiento, tanto social como empresarial, se debe de tomar en cuenta que las personas, al actuar, se mueven por tres tipos de motivaciones, según Juan A. Pérez López:

Las motivaciones extrínsecas: Éstas se atribuyen a la realización de la acción por parte de otras personas o personas distintas de aquella que ejecuta la acción (salario, alabanzas, etc.).

Las motivaciones intrínsecas: Éstas son el resultado de la ejecución de la acción para la persona que la realiza y que depende sólo del hecho de realizarla (el gusto por hacer la acción, el aprendizaje, etc.).

Las motivaciones trascendentes: Son aquellos resultados que la acción provoca en otras personas distintas de quien hace la acción (la ayuda a otras personas, un servicio, etc.).

La calidad motivacional de una persona viene determinada por la sensibilidad que esa persona tiene para ser movida por cada uno de estos tipos de motivos. Incluso en nuestro modo ordinario de expresarnos de otra persona se puede decir que una persona es muy humana o es una buena persona cuando juzgamos que tiene muy en cuenta lo que le ocurre a otras personas y siempre está dispuesta a ayudar.

Un emprendedor social y un emprendedor empresarial deben conseguir que su proyecto sea eficaz, es decir, lograr los resultados y metas que se persiguen. También deben de lograr que su organización sea atractiva,

para que su gente pueda satisfacer motivos intrínsecos a través de las actividades de la organización.

También, se puede identificar en un emprendedor la necesidad de una tercera dimensión a la que se le puede llamar liderazgo. En un emprendedor, el liderazgo es lo que lo impulsa a preocuparse, no tan sólo de que se hagan ciertas cosas que convienen a la organización para que ésta funcione. Tampoco se conforma con que esas cosas sean más o menos atractivas para las personas que han de ejecutarlas. Busca, principalmente, conseguir que las personas actúen por motivaciones trascendentes. El líder se preocupa por problemas como el desarrollo del sentido de responsabilidad dentro de su gente, el hacer que sean capaces de actuar por el sentido del deber y otros. En definitiva, busca enseñar a la gente que dirige el saber valorar sus acciones en cuanto estas afectan a otra persona, y así, puedan ser capaces del autocontrol de sus acciones, identificando así las necesidades del beneficiario de sus acciones.

Lo que caracteriza al líder es su capacidad de percibir las necesidades reales de las personas. Evalúa la acción de la organización en cuanto se adapta a la satisfacción de esas necesidades. Se preocupa, por lo tanto, del valor real de las acciones y no tan solo de su valor mediático.

Como ya se ha dicho, los líderes no nacen, llegan a serlo a través de sus esfuerzos personales, a lo largo de un proceso en el que van adquiriendo las capacidades de moverse por los demás; trascienden su propio yo. El liderazgo es aprender a usar el poder (sus capacidades como estrategia y como ejecutivo) en la búsqueda del bien para todos, evitando la tentación de usarlo para fines egoístas.

Para entender mejor lo anterior, vamos a hacer un análisis de la naturaleza del liderazgo. Podemos darnos cuenta que el líder actúa en el plano de la realidad —motivación trascendente— que constituye precisamente el campo de la libertad humana. Un líder en cuanto tal, puede fracasar en los resultados que se propone —depende de la libertad de otras personas—. Observemos que un empresario o un emprendedor social, no tendría nunca por qué fallar si se diera el caso de ser un perfecto estratega y un perfecto ejecutivo. Pero en caso del líder, esto no ocurre de igual forma. Y no puede ocurrir porque los resultados que interesan al líder en cuanto tal, se refieren precisamente a los motivos que ha de tener la persona que actúa bajo su dirección; el líder espera que actúe movida por motivación trascendente, esto quiere decir, que actúe porque así lo quiere, debido al valor que su acción tendrá para las otras personas.

Si se tiene suficiente poder, se pueden imponer acciones. Pero, lo que no se puede imponer desde afuera son las intenciones que llevan a actuar a una persona de un modo u otro. Son precisamente estas intenciones las que se esfuerza en mejorar el líder. Un líder nunca estará satisfecho en cuanto tal si un subordinado lo obedece perfectamente y obtiene los resultados que se le piden, pero lo hace por temor o por motivaciones extrínsecas o cualquier otra razón que no tenga el valor que espera que tenga.

Debido a que ninguna persona puede obligar a otra a moverse por motivaciones trascendentes, cabría la necesidad de preguntarnos acerca de qué es lo que es necesario hacer respecto al desarrollo de este tipo de motivación desde fuera del individuo. Está claro que se pueden hacer muchas cosas —nunca las suficientes— a fin de conseguir que otra persona mejore sus estructuras de motivación. Se le puede ayudar desde fuera a una persona para que mejore la calidad de sus motivos. Esto no contradice al hecho de que no mejorará a menos que la persona quiera mejorar por sí misma.

## El desarrollo de la autoridad

La coherencia en la ejemplaridad del directivo es el modo eficaz para ayudar a otros a que actúen a su vez por motivación trascendente; en el fondo es el único modo de conseguirlo. Cualquier otra línea de actuación no es más que algún aspecto de esta última, y sin ella, no sería más que una peligrosa manipulación. Como veremos a continuación, la ejemplaridad es condición necesaria para el logro de la autoridad, y aquí es donde radica la fuerza del líder.

Como punto de partida para poder justificar nuestra argumentación, comenzaremos distinguiendo entre el poder que tiene una persona para hacer cumplir sus mandatos, y la autoridad que esta persona puede tener o no tener para que sus ordenes sean aceptadas sin que medie ningún tipo de presión sobre el subalterno. Poder establecer esta distinción es de gran importancia para poder entender los procesos de dirección. Es muy común que se utilicen ambos conceptos como si tuvieran el mismo significado, y esta confusión pone de relieve una gran falta de entendimiento de los procesos reales de influencia por medio de los cuales una persona puede seguir o no las órdenes dadas por otra persona. Autoridad y poder representan modos opuestos de influir en el comportamiento de las personas. Poder es la capacidad de una persona para premiar o castigar a otra persona. Es, en definitiva, la capacidad para manejar motivos extrínsecos en las personas.

Por el otro lado, autoridad es la capacidad que posee una persona para apelar eficazmente en otra persona las motivaciones trascendentes. La autoridad se basa fundamentalmente en la libre aceptación, por parte de la persona que obedece, de las órdenes dadas por el que tiene autoridad. Solamente el que posee autoridad logra que alguien obedezca en sentido estricto. Esto nos lleva a comprender que obedecer significa querer lo que otra persona quiere y por qué esa otra persona lo quiere, por lo tanto, autoridad es aquello que las demás personas dan a quien las dirige; es un acto de reconocimiento hacia una persona por parte de los que están bajo su mando. Es cuando es reconocido como líder.

Por otra parte, el poder se basa únicamente en el hecho de que es otorgado —de forma oficial— por otra persona o grupo y esto le da la capacidad, de forma coercitiva, de imponer sus mandatos.

Cualquier emprendedor social o empresario, tiene por sí cierto grado tanto de poder (motivación extrínseca) como de autoridad (motivación trascendente). La calidad de un directivo depende de la cantidad de poder que tiene para que sus órdenes sean cumplidas. Si tiene poca autoridad, nadie responderá a sus mandatos, a menos que tenga un gran poder. Pero si goza de autoridad, poca necesidad tiene del poder para ser obedecido.

Como ya se ha dicho anteriormente, es el ejemplo que da un directivo el único medio para alcanzar la autoridad. Una persona tiene autoridad respecto a otra solamente si esta última tiene confianza en la primera. Únicamente cuando una persona percibe seguridad acerca de las intenciones de la otra. Solamente cuando una persona se da cuenta de que su propio bien no es indiferente para la otra, entonces, reconocerá la autoridad del superior en decisiones sobre asuntos que afectan a ambos. Para que la autoridad se dé es imprescindible la confianza en las capacidades de una persona para decidir de modo adecuado. De cualquier forma, esta condición sin la anterior, no sólo no permite que funcione la autoridad, sino todo lo contrario.

Cuando se trata de un emprendedor social o de un empresario, su competencia viene determinada por su capacidad para hacer funcionar la organización más allá de los niveles mínimos necesarios de eficiencia y eficacia. Sobre esta base, el emprendedor social y/o el empresario que intenta el desarrollo de su liderazgo podrán conseguir la autoridad sobre los demás.

## El líder en el grupo de trabajo

El liderazgo, tanto en el emprendimiento social como en la empresa, debe entenderse no en término de personas individuales, sino en el contexto de grupos de trabajo.

Con ello se quiere decir que el fenómeno social del liderazgo no debe entenderse en términos de influencia sino de interinfluencia. También podemos añadir: El líder es el que logra desencadenar en un grupo de trabajo la influencia positiva entre todos sus factores para que todos lleguen a la meta propuesta.

Podemos observar que la preponderancia del líder no sólo deber ser atribuida atendiendo a la persona que ostenta esta tarea, sino a la institución social misma del liderazgo. Si esto se entiende como el abanderado que arrastra a los demás con su capacidad de ser seguido, este concepto —usual, tradicional y hasta cierto punto verdadero— se reduce cuando consideramos que lo importante en cualquier trabajo es el equipo, grupo, comunidad o conjunto de hombres que lo lleva a cabo. Es verdad que la eficiencia del grupo depende de la influencia del jefe.

Lo más importante, es el modo de organización de las instituciones que sirven de cause a la iniciativa y al sentido de responsabilidad de sus miembros. Este sistema se puede llamar liderazgo, más apropiadamente que el que se atribuye como cualidad a una persona. El liderazgo no es el líder, sino el sistema de organización con que todos los miembros de la organización actúan mejor que en cualquier otro.

El trabajo en equipo es hoy una condición imprescindible para que el emprendimiento social y/o la empresa logren sacar adelante las responsabilidades de cumplir su misión. Si hubo un tiempo en que los “capitanes de empresa” podían arrastrar a toda un organización, hoy en día lo que se encuentra detrás de cada proyecto serio y responsable, es un equipo bien cohesionado del que se ha eliminado el excesivo personalismo de sus miembros y en el que se valora sobre todo el trabajo callado y eficaz.

## Participación del equipo y de sus participantes

El estilo participativo jefe-subordinados ha de mantenerse igualmente, o incluso progresivamente, en la dinámica de la ejecución de las decisiones tomadas, en donde la participación adquiere muchas veces el imprescindible

carácter de coordinación. También aquí puede decirse que la participación en la decisión final facilita la coordinación en la ejecución; pero, aunque es menos evidente, no cabe duda de que de modo inverso, la coordinación en la ejecución facilita la participación en las decisiones subsiguientes. A pesar de todo, el líder no desaparece. Este sigue detentando siempre la autoridad bajo el principio de acción solidaria

La participación de los integrantes del particular emprendimiento social como de la empresa es uno de los núcleos del liderazgo, tal como se entiende hoy en día. Los niveles de cultura y preparación entre los componentes sólo nos llevan al convencimiento de que el mando no puede entenderse como una acción vertical de arriba a abajo.

Esta idea no es nueva, como se pudiera entender a simple vista. La participación en la responsabilidad por parte de quienes la componen, produce en los directivos de los proyectos de emprendimiento social y de la empresa una distribución de la carga. Esta participación no está sólo en el mando, sino en todos los integrantes del grupo.

El auténtico sentido de la participación se encuentra cuando el personal de todos los niveles se involucra con la finalidad o finalidades del emprendimiento social o de la empresa, en la medida que esté a su alcance. Hay que tratar de conseguir que todos los que trabajan en el proyecto aporten su iniciativa, empuje e imaginación. La participación de los demás en el ejercicio del mando potencia de una manera insospechada a la propia autoridad.

Para que los componentes de la organización puedan tomar decisiones sin necesidad de recurrir al líder se necesitan tres pasos:

- ❖ La capacitación.
- ❖ La comunicación.
- ❖ La consulta.

## Trabajo en equipo y desarrollo personal

Más de uno ha dicho que el trabajo en equipo es la mejor cura par el egoísmo. La persona sola no se desarrolla, por muy altas que sean sus metas a conseguir.

Se puede decir, incluso, que el trabajo en equipo es más que el simple hecho de alcanzar metas, que lo importante es lograr lo más valioso: que la persona dé de sí lo más que pueda. El hombre se realiza más y mejor cuando se da a los demás. Lo anterior no es valedero exclusivamente para el jefe, sino para el equipo del que es líder, lograr que los demás se den entre sí.

El líder actual no es un supervisor de especialistas, sino un motivador de las personas a su cargo, para aprovechar la posibilidad que les da la empresa y del emprendimiento social de promover sus propios proyectos, no los de la empresa, y de sus componentes individualmente considerados. De lo contrario, parecería que el desarrollo sería la mera subida de los escalones en los niveles de status. De ahí la insistencia de que no solamente debe alcanzarse, en los integrantes del equipo, un interés permanente sino, al menos con el mismo rango de importancia, una permanente empresarialidad.

## Los líderes en los grupos emergentes

Para que tengan permanencia en el tiempo, es en cualquier emprendimiento social o empresarial con los grupos de trabajo en donde se deben de generar futuros líderes. En los grupos de trabajo tiene más valor aquello que emerge del mismo grupo como tal, que aquello que se encuentra formalizado en él. De acuerdo con lo visto, la formalización de los grupos y de los jefes de grupo se hace más difícil por su pertenencia a otras instancias, también en cierto modo formalizadas. Los rasgos emergentes del grupo deben de merecer, por parte nuestra, de mayor atención. Sin eliminar al grupo formal y al líder formal, debemos considerar que los grupos emergentes, con sus líderes también emergentes, tienen una fuerza particular. El grupo y el jefe establecido desde fuera nunca pueden ser más propios que aquello que brota de manera natural —y a veces inconsciente— en el seno del mismo grupo.

La mayoría de las organizaciones suelen tener un liderazgo pobre y una excesiva gerencia. Independientemente de las necesidades requeridas por el trabajo de un grupo, e independientemente de lo dispuesto de modo reglamentario por la organización, e incluso con independencia de la experiencia que cada uno de los integrantes del grupo aporte a el de manera individual, resulta inevitable que de la interacción laboral nazcan de forma natural elementos y factores que ni la organización ni los propios individuos hubieran previsto.

Normalmente lo primero que ocurre —cuando así ocurre— es el grupo mismo, con normas espontáneas inconscientemente auto impuestas, de forma positiva o negativa respecto de la labor encomendada. Pero, sobre todo, al brotar del grupo emergente también el jefe. Este puede coincidir o no con el jefe formal, dependiendo de sus características en relación con el grupo mismo, las reglas emergentes establecidas y los sentimientos surgidos.

Todos estos elementos emergentes son de alguna manera la dimensión emocional del grupo y su entendimiento como tal debe de tenerse en cuenta. Y no solo tenerse en cuenta, sino fomentarla y animarla en sentido positivo. El componente emergente solo se puede promover indirectamente a través de las exigencias, disposiciones y reglamentos, pero no imponerse directamente. Este es el caso evidente de los sentimientos, cuya existencia no se obtiene por órdenes de la cabeza del grupo, ni siquiera por la cabeza del individuo que pretende desarrollar tales sentimientos. La organización debe detectar quién es el jefe emergente, no para formalizarlo, sino para contar con su existencia como quien cuenta con un factor decisivo para la funcionalidad del equipo.

## El arte de saber escuchar

Es necesario, siempre, subrayar la importancia de la comunicación en cualquier organización. Muchos motivos tenemos para asegurar de que al hombre y a la mujer no les basta saber cómo comportarse para comportarse como se debe. En ambos casos, tienen unos como los otros, sentimientos y emociones, pero sobre todo, tienen voluntad. Ésto, lejos de alejarlos de la comunicación que se debe de dar en las relaciones de la sociedad, los incita más a ella. La comunicación no debe nunca de confundirse con la dirección; pero no puede haber dirección directiva si no se da una verdadera comunicación entre jefes, colegas y subordinados.

Al abordar el tema de liderazgo, lo más importante reside en la comunicación del líder con aquellos a los que ha de mover a la acción. Esto sucede de algún modo, tanto en la conversación corta con cada uno de los integrantes del equipo, como para el liderazgo en grupo.

Vale la pena recordar, que sólo la persona humilde sabe escuchar. Es decir, aquella que piensa que los demás tienen algo que decirle y que él no sabe. Quien considera que lo importante en el diálogo es lo que él tiene que decir, se encuentra sin ninguna duda afectado por la preponderancia y

la soberbia. Se debe, también, atender no sólo el lenguaje verbal o escrito, sino también el lenguaje de los gestos, que resultan, en muchos casos, más significativos que los demás y quizás el más importante es el de la mirada. Se acepta hoy en día que la mirada es, en cierto modo, una expresión de nuestra personalidad, las personas francas miran directamente a los ojos; las desconfiadas lo evitan. Es fácil engañar con la palabra y difícil con la mirada.

Lo importante e insustituible en el acto de escuchar es el interés por la persona del interlocutor; por ello nos interesa lo que dice, o el modo de mirar, o los gestos y posturas, incluso la persona toda entera. Al escuchar se atiende a la persona entera, por tal motivo, el escuchar lo que el otro me dice es el primerísimo y básico reconocimiento de la dignidad que el hombre debe salvaguardar con todo congénere suyo.

## Conclusiones

De acuerdo con lo desarrollado a lo largo del ensayo, se puede llegar a la conclusión de que efectivamente la igualdad, que se da entre el emprendimiento social y la empresa, si existe. La afirmación anterior está en íntima relación con el grado de liderazgo, individual y de grupo, que se genere en ambas casos.

Tanto en el emprendimiento social como en la empresa, el éxito económico es indispensable para la prolongación de cualquier proyecto en el tiempo; esta auto-sostenibilidad sólo se puede lograr, en ambos casos, por la capacidad de generación de recursos económicos y humanos, necesarios y suficientes, que les permita a los dos crecer, logrando así la creación de nuevas alternativas de negocios y por supuesto, el contar en el futuro con el factor humano indispensable, el cual, a la fecha, sigue siendo la columna vertebral de cualquier proyecto empresarial o de emprendimiento social.

# Bibliografía

**David Bornstein.** *Cómo cambiar el mundo.* Debate. Argentina, 2000.

**J.M. Rodríguez Porras.** *El Factor Humano en la Empresa.* Editorial Deusto. S.A., España.

## Resumen de biografías de investigadores

### RAMIRO LÓPEZ NIMATUJ

Es abogado y notario por la Universidad de San Carlos de Guatemala, ha ejercido su profesión por treinta y cuatro años. Tiene un doctorado en derecho privado por la Universidad Rafael Landívar. Ha sido docente de las Universidades Francisco Marroquín, Rafael Landívar y del Istmo. Fue Magistrado de la Corte de Constitucionalidad de Guatemala.

### SERGIO JOAQUÍN ÁVALOS AUSTRIA

Con estudios en administración de empresas, profesor de Tayasal, Escuela de Negocios, Catedrático de UNIS y Gerente Administrativo.

Estudios en Administración de Empresas y en dirección de empresas. Programa intensivo IPADE México. Profesor de Tayasal Escuela de Negocios. Catedrático de la UNIS y URL. Gerente Administrativo y Consejero Directivo.

### ESTHER BROL

Es consultora experta en relaciones públicas, establecimiento de relación con medios de comunicación; manejo de imagen y de opinión pública, así como de organización de eventos desde hace más de 13 años. Durante ese período, ha asesorado a múltiples entidades privadas y públicas, nacionales y multinacionales, en el desarrollo de planes de comunicación, estrategias de posicionamiento corporativo, proyectos de servicio a la comunidad, así como en la prevención y manejo de crisis. En 1999 fundó Communication Consulting Group, una empresa de consultoría en relaciones públicas, manejo de imagen y opinión pública, así como organización de eventos. Cursó sus estudios de pregrado en Ciencia Política en la Universidad Francisco Marroquín y su Maestría en Reingeniería, Informática y Tecnologías de la Comunicación Social en la Universidad Galileo. Cuenta con un diplomado de la X Promoción del Centro de Estudios Estratégicos Nacionales.

## JAIME CASTELLANOS

Arquitecto por Universidad de San Carlos con maestría en Docencia Universitaria, Universidad del Istmo. Ha sido catedrático Universitario: Universidad del Istmo Facultad de Arquitectura, Director General: Centro Escolar Solalto. Además es director de estudios de la facultad de Educación de UNIS. Es fundador y director de Servicios Generales de Construcción, S.A. y Procesos en Madera, S.A. Fue Vicepresidente del Patronato de Tayasal, Presidente del Patronato del Centro Cultural Norte (CCN) y Vicepresidente del Patronato de Balanya Centro Universitario. Actualmente apoya al Patronato del club Merak para jóvenes y el Centro Portales para la formación de adultos y empresarios.

## ANDREA MOTTA DE CONTRERAS

Tiene una Licenciatura en Ciencias de la Comunicación con Especialización en Ciencias Políticas. Actualmente cursa la Maestría en Asesoría Académica Personalizada.

Desde enero 2004 es asesora académica y catedrática de la Universidad del Istmo. Fue Jefa de Contenidos en Terra Lycos Centroamérica y Caribe. Ha sido encargada de Comunicación Institucional del Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación y Asistente de Relaciones Públicas de Junkabal.

El ensayo publicado en este compendio “Teoría y práctica de un receta milenaria, ganó el segundo lugar en categoría ensayo profesionales. Premio Dr. Ernesto Cofiño Ubico, Universidad del Istmo. Año 2007.

## JOSÉ EDUARDO RAMÍREZ BARRIOS

Master en Mediación Pedagógica, Licenciado en Psicología y Profesor de Enseñanza Media en Psicología por Universidad de San Carlos. Con estudios en gerencia y maestro de educación musical. Su experiencia profesional abarca servicios privados en Psicología Clínica, orientación privada a estudiantes de diferentes niveles con problemas de rendimiento, brinda asesoría con aplicación de Psicología Organizacional a empresas comerciales, orientación estratégica a vendedores, capacitación en formación empresarial, terapia ocupacional a niños ciegos de la escuela Santa Lucía.

Aplicación de Psicología Social en la formación y funcionamiento de grupos de trabajo y diseño y realización de talleres de creatividad a maestros. Es catedrático de Psicología Aplicada a la Empresa y al Consumidor, y Lenguaje e Investigación Documental, en la Universidad Mariano Gálvez.

### **LUIS RODOLFO MOLINA BOLAÑOS**

Ingeniero Civil con maestrías en Administración por USAC y en Educación Superior por URL.

Con experiencia como consultor en proyectos de Saneamiento Ambiental y en Proyectos administrativos y mercadológicos. Es docente de las Universidades San Carlos, Rafael Landívar, Maraiano Gálvez, del Istmo, y Galileo. Las materias Impartidas son: Estadística, Administración de Empresas, Mercadotecnia, Investigación Sociopolítica, Métodos de Investigación, Seminario de Tesis, Ingeniería económica, Evaluación de proyectos, Planificación, Recursos Humanos, Administración pública, Lógica, Estrategias de razonamiento, Técnicas de estudio y lenguaje, Matemáticas, Geometría, Topografía, Demografía, entre otros. También es miembro del concejo de la revista electrónica de Ingeniería URL.

### **JULIO ALBERTO AGUILAR SCHAFFER**

Ingeniero químico metalúrgico. Con “Maestría en Docencia Universitaria”, Cum Laude, Universidad del Istmo y en Asesoría Académica Personalizada, Cum Laude, Universidad del Istmo. Catedrático de varias universidades en Guatemala como La Universidad del Istmo, USAC, URL, entre otras. Fue Director Ejecutivo, Asociación Para El Desarrollo Educativo (APDE) y Director General Centro Escolar El Roble. Algunas de sus publicaciones: “¿Es la empresa un ente vivo?”, “El Ensayo hispanoamericano del siglo XX”, “El Humanismo en el siglo XXI”, “Integración Nacional”, “Puede Guatemala dejar de ser un país pobre”, “La Antropología y la Historia en Europa y América”.

*Emprendedores sociales, líderes solidarios, se*  
terminó de imprimir en los talleres de **MAGNA TERRA**  
EDITORES S. A., EN NOVIEMBRE 2007. EL TIRÓ, SOBRE  
BOND 80 GRAMOS.