

Economía



Corporaciones para el Reino

Profesionales



Economía



Corporaciones para el Reino

Profesionales

 **Fe y Desplazamiento**



Corporaciones para el Reino / Alexander Fajardo S., con Christopher M. Hays.

Asesor pedagógico: Jhohan Centeno

Copyright © Alexander Fajardo S.

Fundación Universitaria Seminario Bíblico de Colombia, Medellín, 2018

Todos los derechos reservados. Esta publicación puede ser reproducida, en todo o en parte y por cualquier medio, citando la fuente.

Este material es de distribución gratuita. Prohibida su venta.

Las citas bíblicas han sido tomadas de la *Nueva Versión Internacional* © 1999 las Sociedades Bíblicas Unidas. En algunos casos las citas bíblicas han sido tomadas e identificadas de la NTV *Nueva Traducción Viviente* © 1999 las Sociedades Bíblicas Unidas.

Publicado y distribuido por:

Publicaciones SBC

Fundación Universitaria Seminario Bíblico de Colombia

Calle 76 #87-14, Robledo Palenque

Medellín, Colombia

Concepto y fotografía de portada:

Isabel Orozco Álvarez

Diseño de portada y maquetación:

Bani Joesser Izquierdo Hurtado

ISBN: 978-958-56954-2-9

Impreso en Colombia



INTRODUCCIÓN A LA CARTILLA

Corporaciones para el Reino

¡Bienvenido a la cartilla *Corporaciones para el Reino*! Este pequeño compendio hace parte de los materiales de la línea de economía del proyecto *Fe y Desplazamiento*, el cual busca promover acciones en beneficio del florecimiento económico de comunidades en situación de desplazamiento en Colombia. El proyecto de *Fe y Desplazamiento* en general pretende apoyar a las iglesias de Colombia para que lancen o fortalezcan ministerios que fomentan la recuperación de las personas que han sido víctimas del desplazamiento forzoso en el país. En particular, la línea de economía procura movilizar a profesionales o empresarios dentro de las iglesias evangélicas, diseñando materiales para cristianos con pericias profesionales en temas relacionados con la economía: empresarios, emprendedores, administradores, contadores, economistas, ingenieros en roles de gerencia, etc.

Tú probablemente eres un empresario, un ejecutivo corporativo, o un profesional de alto nivel con visión general de los negocios que has leído la cartilla *El profesional cristiano y la recuperación económica de las personas en situación de desplazamiento*. Ahora tú puede cooperar para que personas y comunidades creen, transformen o hagan crecer corporaciones con perspectiva del Reino de Dios.





Las corporaciones bajo la mirada de la ética cristiana son generadoras de empleo, promueven el crecimiento educativo de las personas, aportan al desarrollo económico de las sociedades, impulsando así el florecimiento de las personas.

Como cristianos somos llamados a servir a Dios con nuestras vocaciones, siendo colaboradores del trabajo que él continúa avanzando en todos los campos de la vida humana. Seguramente al abordar esta cartilla tú has estado considerando la posibilidad de ser parte de un emprendimiento extraordinario que ayude a través de acciones productivas a la transformación de familias y sociedades en situación de desplazamiento. Esta cartilla y los demás recursos de la línea económica del proyecto *Fe y Desplazamiento* busca justamente facilitar ese proceso.

¿Para qué estudiar esta cartilla?

El propósito de la cartilla es comunicar desde la perspectiva cristiana lecciones prácticas *útiles* para edificar corporaciones con capacidades para impactar económicamente comunidades en situación de desplazamiento mediante el desarrollo productivo ético, colaborativo y sostenible. Estas corporaciones con perspectiva del Reino de Dios, de acuerdo con el contexto del lector, podrían ser *creadas* a partir de oportunidades existentes, podrían surgir desde la *transformación* cultural de negocios lucrativos ya existentes, o podrían *crecer* mediante la aplicación de modelos de cooperación.



Esta no es una cartilla para crear empresa, ni un discurso académico en asuntos administrativos o de estrategia, ni un manual con pasos a seguir para gerenciar efectivamente una organización, ya que para ello existen organismos y literatura especializada para ahondar en los temas de mayor necesidad, oportunidad o interés. *Más bien*, esta cartilla pretende abrir un espacio de conocimiento para comprender y familiarizarse con la existencia de alternativas para crear, transformar o hacer crecer *corporaciones para el Reino* que actúan intencionalmente como parte del trabajo de Dios, todo ello sobre la base de la misión y la ética cristiana.

Es una guía conceptual y práctica para construir sinergias productivas o de conocimiento entre organizaciones que juntas, alineadas, trabajando como corporación, promuevan el desarrollo económico de comunidades en situación de desplazamiento forzoso en Colombia. Al mismo tiempo, la cartilla aborda estudios



bíblicos que fortalecen la práctica cotidiana de la fe aplicada en la vocación de personas inmersas en el mundo corporativo.

Los fundamentos descritos a través de las cinco lecciones de la cartilla son esencialmente bíblicos, la mayoría de ellos probados en negocios bien d o desde la academia por facultades especializadas líderes en su sector, aunque otros de estos fundamentos, como se explica en el documento, están emergiendo con innovación para ser aplicados dentro del contexto colombiano.



¿Para quién es esta cartilla?

Esta cartilla ha sido diseñada para pastores de iglesia y para miembros de ella que son profesionales en negocios, hombres y mujeres empresarios, emprendedores, profesionales ejecutivos, que cuentan con experiencia, redes de contactos, o amplios conocimientos en empresa, capacitados para diseñar emprendimientos y hacer que las ideas se hagan realidad.

La cartilla puede ser realizada independientemente por personas con el perfil descrito anteriormente, o también en un grupo pequeño de personas con dicho perfil donde participe el pastor de la iglesia o líder espiritual de una comunidad.

En la medida de lo posible, les animamos a desarrollar la cartilla en grupo, para que todos se enriquezcan con sus diferentes experiencias y perspectivas, para dividir las actividades de consultas externas, y para que la planificación para el futuro sea lo más completa y creativa posible.

En caso de realizar la cartilla en grupo, los participantes se pueden reunir para leer el contenido y mirar los videos juntos, y dialogar sobre todas las preguntas de reflexión.



Lecciones

Esta pequeña cartilla contiene cinco lecciones.

- **Lección 1—Atender una necesidad: los empresarios en la misión y la economía de Dios**
 - Esta lección ayuda a comprender y valorar los asuntos económicos desde la ética cristiana que giran en torno a la misión comunitaria de la iglesia y de los aportes únicos del empresario a dicha misión.
 - Además, apunta a la vocación emprendedora como un llamado único, valioso en el Reino de Dios.
- **Lección 2—Estrategia: profesionales y corporaciones que promueven el desarrollo económico desde la ética cristiana**
 - Esta lección estimula el liderazgo cristiano para convocar, articular y promover acciones corporativas identificando las capacidades que tienen a su disposición.
 - También ofrece principios corporativos económicos a partir de la nueva economía productiva y la ética protestante, con perspectiva emprendedora.
- **Lección 3—Cooperación: exploración de mercados, agenda país, oportunidades multilaterales**
 - Esta lección apunta a las oportunidades de mercado que ofrecen decenas de entidades comprometidas con la transformación económica del país, como posibilidades reales disponibles para la construcción de proyectos macro.
 - Asimismo, ofrece una panorámica estratégica respecto a lo que implica ser parte de procesos de cooperación local o internacional.
- **Lección 4—Innovación: el marco lógico y la participación de las comunidades**
 - Esta lección se enfoca en un asunto técnico clave: el marco lógico, necesario para la estructuración de proyectos a partir de las capacidades reales de los territorios.
 - Además, explora diversas opciones productivas surgidas a partir de las mismas comunidades, como por ejemplo la economía naranja.
- **Lección 5—El talento: cultura y equipos de alto desempeño**
 - En esta lección se aprecia la importancia de contar con talento humano sobresaliente, pues finalmente son las personas quienes tienen la capacidad para crear ideas y hacerlas realidad.
 - Por otro lado, provoca la creación de equipos de alto desempeño, así como la búsqueda sincera de la sabiduría que proviene del Espíritu Santo para tomar las mejores decisiones.



Estructura de las lecciones

Cada lección está estructurada en cinco secciones, las cuales ocurren en todas las lecciones.

Objetivos

Cada lección comienza indicando tres objetivos que esbozan lo que se procura lograr por medio de la lección.

Reflexión

Las lecciones comienzan con una reflexión que le ayuda al lector a conectar su experiencia personal o su conocimiento previo al tema con lo que será abordado en la lección. Estas reflexiones parten de casos reales de personas, corporaciones inspiradoras, o ministerios cristianos, que permiten apreciar las mejores prácticas humanas u organizacionales que son testimonio inspirador para la construcción de *corporaciones para el Reino*.

Concepto

En esta sección, se abordan temas prácticos de esencia humana y desarrollo corporativo, dando atención a competencias blandas en las que los empresarios y profesionales requieren cierta instrucción para poder entrar con mayor claridad en el tema de la lección. Estas competencias blandas tienen que ver con la práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores adquiridos, aplicados a la gestión corporativa.

Estudio bíblico

En este momento de la lección se comparte una reflexión bíblica con casos de personajes que tuvieron experiencias significativas similares a las realidades que viven empresarios, ejecutivos y profesionales. Se anima al lector a conocer, entender y tomar ejemplos desde las Escrituras para enriquecer o corregir su rumbo económico y el de otros. Se incluyen preguntas para que los participantes puedan dialogar sobre la relevancia de cada caso presentado, y unos comentarios básicos para el diálogo.

Actividad

Cada lección del curso incluye por lo menos una, y a veces varias, actividades para fomentar el aprendizaje y avanzar con acciones prácticas en la posibilidad de crear, transformar o hacer crecer *corporaciones para el Reino*.





Retroalimentación

Seguimos mejorando esta cartilla, y por tal razón, quisiéramos pedir sus apreciaciones y críticas de la misma. Así, hemos preparado cuestionarios muy breves para realizar después de cada lección. En esta cartilla, al final de cada lección, hay una página con instrucciones sobre cómo acceder al cuestionario en línea (a través de un enlace o por un código QR que se puede leer con su teléfono inteligente). Si nos hace el favor de realizar el cuestionario después de cada lección, nos ayudará mucho a fortalecer este currículo para el futuro.

¡Gracias!

Agradecemos inmensamente tu interés por esta cartilla. Deseamos que disfrutes cada lección y cada encuentro realizado en caso de que decida desarrollarlo en grupo. Es más, oramos para que el Señor te guíe a ti y a otros miembros de la congregación para que se integren y puedan soñar y construir juntos proyectos grandes que beneficien la recuperación económica de las personas en situación de desplazamiento. Sabemos que la cartilla requiere una inversión seria de tu tiempo y esfuerzo, y pedimos que el Señor honre tus energías y que produzcan mucho fruto.

¡Bendiciones!

Dr. Alexander Fajardo S.
(Corporaciones para el Reino)

Dr. Christopher M. Hays
(Director del Proyecto de Fe y Desplazamiento)



**Atender
una necesidad:
los empresarios
en la misión y la
economía de Dios**

Lección 1



Lección 1 – Atender una necesidad

Los empresarios en la misión y la economía de Dios



Objetivos

- Comprender temas específicos relevantes a asuntos económicos que giran en torno a la misión comunitaria de la iglesia.
- Valorar los aportes únicos y vitales del empresario a la misión de la iglesia.
- Revisar el perfil y las convicciones emprendedoras propias o las de miembros de la comunidad, con el ánimo de movilizar esta vocación al servicio del Reino.

Reflexión

Cuando Diego¹ terminó en la cárcel, nadie se sorprendió. Previo a este momento, el hombre había asesinado, traficado con drogas, era líder de bandas criminales y había armado a otras bandas. Lo que tal vez no estaba previsto era la decisión, al salir de la cárcel, de abandonar

¹ Siendo un caso real, el nombre de la persona ha sido cambiado.



Lección 1

la vida de la delincuencia, ya que, durante los años que vivió en una jaula, él encontró libertad cuando alguien le presentó a Jesús. Así, al cumplir la pena, se comprometió a vivir de manera transformada.

Pero una cosa es abandonar ese estilo de vida; otra cosa es efectivamente encontrar alternativas para salir adelante.

Después de varios meses de intentar vivir una vida diferente, lejos de la delincuencia, se vio en la necesidad de volver a delinquir para buscar alimento, leche y pañales para su familia, pues no encontró oportunidades donde pudiera tener otra fuente de ingresos suficiente para pagar alimentación, techo, salud y garantizar un futuro. Era papá, pero no tenía qué darles a sus hijos. Quería trabajar, pero ¿quién va a contratar un exconvicto que no terminó sus estudios de bachillerato? Y aunque nada entraba en su billetera, su mujer no dejaba de necesitar dinero para suplir las necesidades diarias de sus pequeños hijos. Diego se sentía angustiado, y así se vio obligado a volver al único estilo de vida que le había rendido antes. ¿Qué otra opción había?

Así, este nuevo cristiano, en pleno conocimiento de que no estaba siguiendo la voluntad de Dios para su vida, metió el cuchillo de nuevo en su chaqueta y salió para poner en práctica la única profesión para la que estaba adiestrado. Pero no disminuyó la angustia, a sabiendas que él ya había recorrido este camino una vez, y sabía dónde terminaría. Concluyó que necesitaba ayuda, ¿pero a quién podía recurrir?

Diego buscó trabajo en la iglesia, pero nadie tenía un trabajo para ofrecerle. Todos oraron por él, pero nadie le ofreció un trabajo.

Para reflexionar

Imagínate tú en una situación como la de Diego, sin la posibilidad de tener dinero para cumplir con las necesidades básicas del hogar.

Pregunta 1: ¿Qué harías si la comunidad donde vives no ofrece oportunidades de apoyo económico para mantenerse? ¿Qué harías si no hubiera negocios que ofrecieran oportunidades de empleo?



Obviamente, nuestro primer instinto es animar a la gente a buscar empleo. ¿Pero qué pasa cuando no hay empleo, o cuando hay mucha competencia con personas más calificadas para los puestos de trabajo? Podemos sugerir que la persona cree su propio negocio, pero no todos cuentan con las capacidades de emprendimiento, y sabemos que vender chicles en una glorieta no es una manera muy prometedora de mantener una familia entera.

Pregunta 2: ¿Qué podrían hacer las iglesias para enfrentar estos problemas? ¿Podrían los profesionales de las iglesias construir o liderar organizaciones que provean fuentes de ingresos para personas en necesidad?

Diego no era el único en su barrio que vivía con esas preguntas. Así, un día él y tres fleteros se acercaron a las puertas de una iglesia que tenía una visión más amplia respecto a cuál es la misión de Dios en el mundo. Esta iglesia reconocía que, con el amor de Jesús que alimentó a miles de hambrientos y perdonó a un ladrón colgado a su lado en la cruz, debía hacer más que sencillamente orar por la persona. Entonces, se sentaron a imaginar y crear soluciones de cómo la iglesia de Dios podría adiestrar a esos hombres para una vida de autosuficiencia económica.

Vocación emprendedora

Ganar dinero e invertirlo en el campo de la misión es el estilo de vida de miles de empresarios cristianos alrededor del mundo, quienes afirman en sus propias palabras “para nosotros ha sido de lo más natural”. Estos empresarios aportan recursos para misiones transculturales, ministerios cristianos, plantación de iglesias, y son parte de juntas directivas en organizaciones que movilizan el evangelio de diversas maneras. Otros establecen clínicas, escuelas o empresas que aportan al trabajo, la economía y al bienestar de sus ciudades.

El primer capítulo de Génesis describe la actividad creadora de Dios como su *obra*. La palabra utilizada para *obra* se refiere a una labor hábil de un trabajo realizado por un especialista capacitado, un artífice con invención, con habilidades no solamente rústicas o manuales, sino también inteligencia inventiva. Dicha *obra* continúa avanzando no solo porque Dios continúa trabajando, sino porque él ha llamado trabajadores para continuarla (Génesis 1:28), administrando, generando progreso, haciendo de cada lugar algo diferente, desarrollando

Estos empresarios aportan recursos para misiones transculturales, ministerios cristianos, plantación de iglesias, y son parte de juntas directivas en organizaciones que movilizan el evangelio de diversas maneras. Otros establecen clínicas, escuelas o empresas que aportan al trabajo, la economía y al bienestar de sus ciudades.



Lección 1

La vocación emprendedora hace parte del Beruf que Dios hace a cada persona.

Los empresarios y algunos perfiles ejecutivos son capaces de construir oportunidades, haciendo que algo nuevo exista o se desarrolle a partir de algo que aún no tiene forma, a partir de una visión que solo ellos pueden crear y aplicarle la fuerza necesaria para hacerlo realidad.

ciencia, creando cultura, poniendo en uso la vocación a la cual cada uno ha sido llamado.

La vocación emprendedora hace parte del *Beruf*² que Dios hace a cada persona. Es un llamado que se enraíza en uno mismo, que requiere perseverancia, responsabilidad, fortaleza de carácter, autoestima, autoconfianza, y que está profundamente relacionada con aportar algo a la comunidad.

Los empresarios y algunos perfiles ejecutivos son capaces de construir oportunidades, haciendo en compañía de otros emprendedores, mercados o instituciones, que algo nuevo exista o se desarrolle a partir de algo que aún no tiene forma, a partir de una visión que solo ellos pueden crear y aplicarle la fuerza necesaria para hacerla realidad. No se colocan a merced del mundo, en la fila, esperando una oportunidad, más bien continuamente están identificando espacios potenciales para nuevos emprendimientos y cuando deciden tomar partido en ello lo hacen como una convicción fuerte, arraigada en su mente, en sus palabras y sus actitudes. Haciendo analogía con un barco de vela que navega en medio del mar y de vientos de los cuales no se tiene control, los empresarios saben que no pueden cambiar el mar, el viento, ni las corrientes, pero sí pueden cambiar la dirección del barco, la posición de las velas y del timón para llegar a sus objetivos aprovechando a su favor el viento y las corrientes que aparentemente soplaban en contra y ahora lo ayudan para seguir adelante.



Los empresarios y ejecutivos cristianos que sueñan en grande crean oportunidades reales que contribuyen inmensamente a la prosperidad de las ciudades y las comunidades, es decir, Dios actuando por medio de esta vocación

Los empresarios y ejecutivos cristianos que sueñan en grande crean oportunidades reales que contribuyen

² Beruf es un término alemán que significa "vocación" y que Martin Lutero utilizó para denotar el llamado de parte de Dios que cada persona ha recibido. En su momento, esta interpretación generó polémica pues contradecía la idea de vocación que la iglesia medieval, utilizaban considerando que solamente quienes hacían parte de la clase espiritual, es decir, los monjes, sacerdotes, o el papa, contaban con dicha vocación y era la única manera de ser parte de la Obra de Dios. La enseñanza de Lutero recuperó la verdad cristiana que todo trabajo, no solo el de la "clase espiritual" es un llamado de Dios, porque todos los cristianos son verdaderamente de la clase espiritual (1 Pedro 2:9) y no hay diferencia entre ellos excepto por el oficio que cada uno realiza.



inmensamente a la prosperidad de las ciudades y las comunidades, es decir, aportan sus destrezas en cuanto Dios actúa por medio de esta vocación a través de desarrollos económicos, médicos, culturales, tecnológicos, formativos y de misericordia.

Estudio bíblico

No todos los pastores recibirían cuatro delincuentes en su oficina, pero aun los pastores osados que sí invitarían a tales personas a sentarse y compartir un tinto junto con sus problemas habitualmente pensarían que la solución a su delincuencia se encuentra en mayor grado de fe o una mejor formación ética y bíblica. Normalmente no imaginarían que tal vez la respuesta a los problemas de estos pandilleros se encuentre en la persona del empresario que suele sentarse en la séptima fila de la iglesia. Lo que no se reconoce es que, desde los primeros años de la iglesia, los empresarios han jugado un papel vital en la expansión del Reino de Dios, un rol clave en la extensión de la misión de la iglesia. Esto se puede ver, por ejemplo, en el capítulo 16 del libro de los Hechos de los Apóstoles.

Nuestro texto de estudio narra el comienzo del ministerio de Pablo en la región de Macedonia. Apenas había cruzado el mar Egeo, dejando atrás la región de Asia Menor. A decir verdad, para Pablo las semanas anteriores habían sido muy difíciles. Él había buscado predicar en varias regiones de Asia Menor, incluso la región de Lidia, pero Dios le había prohibido hacer su ministerio allí, no obstante los anhelos de Pablo. Al contrario, Dios le guió a zarpar desde Asia Menor y a cruzar el mar para abrir un nuevo campo misionero.

Recién llegado a Macedonia, Pablo y sus acompañantes deciden enfocar su ministerio en la capital del distrito, Filipos.

El sábado salimos a las afueras de la ciudad, y fuimos por la orilla del río, donde esperábamos encontrar un lugar de oración. Nos sentamos y nos pusimos a conversar con las mujeres que se habían reunido. Una de ellas, que se llamaba Lidia, adoraba a Dios. Era de la ciudad de Tiatira y vendía telas de púrpura. (Hechos 16:13-14^a NVI)

El texto nos cuenta que Lidia era una mujer de la ciudad de Tiatira. Lo que los lectores originales habrían percatado inmediatamente es que Tiatira era una ciudad grande



Lección 1

en la región nombrada "Lidia". Esta mujer que Pablo conoce fue nombrada por su región; decir que una mujer de Tiatira se llamaba Lidia es como decir que una mujer de Bogotá se llama "Colombia". Así, Dios le concede a Pablo un fruto de la región donde previamente anhelaba predicar, siendo entonces su primer converso en Macedonia alguien de la región que acaba de dejar atrás. Vemos que Dios se encarga de "mover las fichas", arreglando encuentros entre personas particulares, a veces en lugares muy inesperados.



Lidia era una empresaria, probablemente una comerciante de telas finas. Para su profesión, ella aprovechaba sus redes personales como emigrante de Tiatira, una ciudad conocida por la producción y exportación de tela color púrpura, la cual era un producto de lujo. Para fabricar dicha tela, la gente de la costa de Asia Menor recolectaba moluscos y los transportaba 80 km hacia el interior a Tiatira, donde los moluscos se procesaban para hacer la tinta y aplicarla a la lana de las ovejas que se pastoreaban en las regiones alrededor de la ciudad. Desde ahí, esas telas costosas se distribuían a diversas regiones del mundo antiguo, y como hija de la ciudad, Lidia jugaba el papel de una distribuidora muy exitosa. Ella era parte de una cadena de producción que sobrepasaba fronteras y la conectaba, no solamente con los fabricantes y obreros de su tierra natal, sino también a la gente de clase alta en su nueva ciudad quienes eran sus clientes. Ser parte de estas cadenas de producción implica que ella contaba con una red de varios profesionales y negocios que cruzaba



barreras geográficas y sociales. Estas características personales y profesionales de éxito la calificaban como una mujer impresionante en cualquier circunstancia, más aún porque parece que era una mujer soltera en un mundo dominado por hombres.

Mientras escuchaba, el Señor le abrió el corazón para que respondiera al mensaje de Pablo. Cuando fue bautizada con su casa, nos hizo la siguiente invitación: "Si ustedes me consideran creyente en el Señor, vengan a hospedarse en mi casa". Y nos persuadió. (Hechos 16:14b-15)

Al escuchar la prédica de Pablo, el Señor tocó el corazón de Lidia y ella se volvió la primera conversa del ministerio de Pablo en la región de Macedonia. Fue a través de ella que la primera ola de conversos en la ciudad también llegaron a conocer al Señor. El texto nos cuenta que ella fue bautizada con toda su "casa", y aunque en nuestro contexto cultural imaginamos que esto hace referencia a su familia, es más probable que los miembros de su "casa" eran personas que colaboraban en su empresa. Su empresa llegó a ser un sitio de evangelización.

Acto seguido, Lidia invita a Pablo y sus compañeros a hospedarse con ella. No debemos imaginar que esta era una invitación inapropiada. En el mundo grecorromano antiguo, las personas adineradas con frecuencia patrocinaban a, por ejemplo, filósofos y maestros religiosos, invitándoles a vivir en sus casas, las cuales eran grandes y contaban con habitaciones adicionales precisamente para alojar a tales invitados. Parece entonces que Lidia se volvió patrocinadora del ministerio de Pablo, no solamente durante su tiempo en Filipos, sino que también apoyaba su ministerio alrededor del resto de la región.

Luego, en el capítulo 16, el nombre de Lidia se menciona nuevamente. Justo después de un encuentro con las autoridades, como resultado del cual Pablo decide avanzar a otra ciudad para predicar, el texto dice:

Al salir de la cárcel, Pablo y Silas se dirigieron a la casa de Lidia, donde se vieron con los hermanos y los animaron. Después se fueron. (Hechos 16:40)



Lección 1

Tenemos en Lidia un ejemplo de una empresaria que incorporaba la evangelización de las personas en su propia empresa. Ella daba empleo, contribuía a la espiritualidad de sus empleados y sus recursos eran útiles para el ministerio de otros líderes de la iglesia.

Habitualmente los comentaristas interpretan este texto como evidencia de que la iglesia de Filipos se reunía en la casa de Lidia. Eso tiene sentido, dado que las iglesias en esa época no contaban con sus propios edificios, sino que se congregaban en las casas de sus miembros con mayores recursos.

Entonces tenemos en Lidia un ejemplo de una empresaria que patrocinó al apóstol durante la época tal vez más fructífera de su ministerio, y cuya influencia no se limitaba a solamente apoyar financieramente al ministerio del misionero, ni a ser anfitriona de toda la congregación, sino que también incorporaba la evangelización de las personas en su propia empresa. Ella daba empleo, contribuía a la espiritualidad de sus empleados y sus recursos eran útiles para el ministerio de otros líderes de la iglesia.

Pensemos brevemente en las características de Lidia como empresaria: es una mujer que va adelante (incluso explorando una nueva religión a orillas del río) sin pedir permiso ni esperar que alguien le diga que hacer. Es una mujer decidida, con una amplia visión y apertura a nuevas posibilidades. Es una mujer que tiene el panorama global de toda la cadena productiva y quien se especializó en una etapa estratégica de esa cadena. Es una mujer que conoce sus clientes y sabe relacionarse con ellos. Es arriesgada: se atreve a salir de su tierra, arriesgarse en negocios, conocer nuevas personas y explorar aún nuevas religiones, aun haciendo todo sola sin el acompañamiento de un hombre, lo cual era tan importante en esa época histórica. Seguramente es una gran líder con capacidad para manejar sus trabajadores (especialmente en un contexto patriarcal) y aun convertirse en patrocinadora de Pablo. Tiene perspectiva internacional basada en su experiencia de exportaciones. Es una mujer que sabe hacer contactos y usar esos contactos no solo para su propio beneficio sino para la extensión de Reino. Tiene la capacidad de hablar diferentes idiomas, de pronto no solamente el idioma de su tierra natal además del idioma de Macedonia (el griego), sino también el lenguaje del empresario, del cliente, del fabricante y del religioso. Además, aunque suene un poco indelicado, es indudablemente una mujer que sabe cobrar, que se asegura de recibir lo justo que merece por su producto de buena calidad, de modo que hace que su negocio sea rentable y duradero. Con eso, sigue apoyando a la gente de su empresa, brindando un espacio para la reunión de los santos y apoyando la



expansión de la misión de Dios a través del apóstol Pablo.

Dios utilizó este conjunto de habilidades impresionantes, habilidades que tal vez nosotros no reconocemos como vitales para el trabajo de la iglesia, y así fundó una iglesia duradera en la ciudad de Filipos, lanzó el resto del ministerio de Pablo en ciudades como Tesalónica, Berea, Atenas y Corinto, y fue agente económico que contribuyó al florecimiento de la ciudad.

Video

A la luz de estas reflexiones, toma 10 minutos para mirar el video *Las empresas en la Biblia y sus efectos en la sociedad*, disponible en la página web <http://www.feydesplazamiento.org/videos/economia/corporaciones-para-el-reino>. El propósito del video es ayudarle a reconocer algunos principios fundamentales que dice la Biblia respecto a las empresas y los negocios, además de comprender que estas también han sido instrumentos en las manos de Dios para otorgar bienestar a las comunidades.

Actividad

Considere su perfil y convicciones emprendedoras

- ¿Soy un empresario o un ejecutivo con vocación emprendedora? ¿Cuáles son mis características emprendedoras personales más sobresalientes?

- ¿Tengo en mente un proyecto productivo o social para crear? ¿Cuál es la mayor motivación para hacerlo? ¿Cuál es la oportunidad misional, es decir el aporte de dicho emprendimiento al ministerio cristiano de misericordia o florecimiento económico, para hacerlo?



Lección 1

- Durante los días antes de avanzar con la segunda lección, le invitamos a leer el documento **<http://www.hipernova.cl/LibrosResumidos/Religion/EticaProtestanteCapitalismo.html>**, que es un resumen de libro *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, escrito por Max Weber. Este libro fue un punto de inflexión clave en las ciencias sociales del siglo XX porque resaltó cómo ciertos elementos de la religión evangélica cooperaban con aspectos de la economía capitalista de manera que países como los Estados Unidos llegaron a gozar de un gran florecimiento económico. Weber argumentó que diversas facetas de la ética y la teología protestante facilitaron un quiebre con rasgos comunes del catolicismo (la idealización de la pobreza voluntaria, la sospecha de la alta productividad económica) que efectivamente arrastraban e impedían el desarrollo económico.

Aunque distintos elementos de la reconstrucción de Weber han sido muy debatidos por los eruditos, lo que es especialmente relevante para nuestros propósitos es que hoy en día en Colombia, muchos evangélicos han comenzado a adoptar algo de la incomodidad de la Iglesia Católica del siglo 18 y 19 con respecto al rol del empresario y la legitimidad y el valor de las personas que mueven la economía. Al leer ese documento, le invitamos a reflexionar si, en su propia iglesia, percibe una alta apreciación por los aportes de los empresarios a la sociedad y al ministerio de la iglesia, o si algo de esa incomodidad económica ha marcado las convicciones misionales o económicas de su propia comunidad evangélica.



Retroalimentación

Seguiremos mejorando esta cartilla. Por tanto, te agradecemos tu apoyo en saber cómo fortalecer esta lección. Sigue las siguientes instrucciones para responder a un breve cuestionario sobre tu experiencia de facilitar esta lección.

Si tienes un celular inteligente (*Smartphone*)

1. Descarga la aplicación *Rayo del escáner QR* o *Lector códigos QR* a tu celular inteligente.
2. Usando la aplicación, escanea el siguiente código:



3. Responde a las preguntas del cuestionario.

Si no tienes un celular inteligente (*Smartphone*)

1. Ingresa a la página www.feydesplazamiento.org/materiales/economia y selecciona la sección de “Retroalimentación”.
2. Baja a la sección del currículo *Trabajos para la vida*, identifica la lección que acabas de concluir y selecciona el enlace indicado.
3. Responde las preguntas del cuestionario.

Si tienes alguna dificultad para responder a este cuestionario, por favor contacta a la administradora del proyecto de *Fe y Desplazamiento* en el correo electrónico admin.tyd@unisbc.edu.co, o al número 300 533 8115 (celular y WhatsApp).



Estrategia:
profesionales y corporaciones
que promueven el
desarrollo
económico desde la ética
cristiana

Lección 2



Lección 2 – Estrategia

Profesionales y corporaciones que promueven el desarrollo económico desde la ética cristiana



Objetivos

- Comprender conceptos y oportunidades respecto a corporaciones y profesionales que promueven el desarrollo económico, en su papel de convocar, articular y promover negocios que generen empleos y bienestar para su comunidad.
- Apreciar cómo todas las profesiones y habilidades ejecutivas o empresariales, o los oficios más modestos, Dios las usa para cuidar de nosotros, siendo instrumentos en las manos de él para distribuir sus dádivas al ser humano.
- Realizar entre pastores, empresarios y ejecutivos, un mapeo de oportunidades disponibles en el territorio, de tal manera que se puedan identificar los recursos y las redes de contactos disponibles.

Reflexión

Pedro³ es un empresario cristiano residente en la zona cafetera del país, con apenas 43 años de vida. Su

³ Puesto que se trata de un caso real, el nombre del empresario se ha cambiado.



Lección 2

empresa factura mensualmente una suma de dinero bastante generosa, y esto lo logró (según testifica) "Gracias a la bendición de Dios y a la aplicación de los principios bíblicos para la buena administración de los negocios y la vida personal". Pedro apoya a ocho pastores en la plantación de nuevas iglesias, ha dispuesto uno de sus edificios y donó otro bien inmueble para la formación de misioneros y la realización de actividades ministeriales que bendicen la vida integral de nuevos creyentes y la de líderes espirituales del país. Aporta recursos a una fundación social que sirve a personas en situación de discapacidad. Es más, Pedro es un portador del evangelio en medio de la sociedad en la que se desenvuelve.



Como empresario, Pedro es un pionero en la promoción y articulación de proyectos de integración de negocios de la industria de alimentos en su región, los cuales se unen en diferentes escenarios para lograr mayor expansión internacional o para aprovechar beneficios en reducción de costos al operar aliados dentro de zonas francas. Las propuestas productivas bajo este modelo de interconexión han generado convenios con el gobierno para abrir canales de distribución multimodal, el aeropuerto regional se ha internacionalizado con viajes directos desde y hacia USA, y se han logrado acuerdos de cooperación internacional. Al final del ejercicio todos ganan: los empresarios hacen realidad nuevas oportunidades para rentabilizar o expandir sus negocios, la región mejora sus niveles de competitividad y desarrollo social, se crean pequeños negocios alrededor de las principales actividades del sector industrial, y el empleo formal crece.



Todo esto se logra gracias a que Pedro moviliza con su experiencia en los negocios, su carácter cristiano y su red de contactos, a otros líderes que toman decisiones macro con recursos que se invierten a favor del desarrollo económico.

Para reflexionar

Considere la satisfacción personal y misional que tiene Pedro como empresario cristiano, al poner sus recursos a disposición del Reino de Dios y su justicia, viendo los resultados positivos que afectan no solo sus negocios, sino el crecimiento de la región y la expansión del evangelio.

- ¿Qué otros casos similares conoce usted? ¿Ha considerado la función social que algunos deportistas cristianos o líderes del gobierno en otros países, como el expresidente estadounidense Jimmy Carter, realizan al aportar recursos económicos, académicos o conexiones, para el desarrollo de sus comunidades?
- ¿Cuáles de las habilidades o recursos que Dios le ha otorgado a usted pueden ser útiles para iniciar un proceso de promover corporaciones para el Reino?

Al final del ejercicio todos ganan: los empresarios hacen realidad nuevas oportunidades para rentabilizar o expandir sus negocios, la región mejora sus niveles de competitividad y desarrollo social, se crean pequeños negocios alrededor de las principales actividades del sector industrial, y el empleo formal crece.

Las corporaciones en la nueva economía productiva

En general, una corporación es una compañía u organización que actúa bajo personalidad jurídica ofreciendo productos o servicios, ya sea con ánimo de lucro que beneficie a sus propietarios, o sin un interés lucrativo más allá del bienestar social que otorgue a una comunidad. Entre las corporaciones con ánimo de lucro se encuentran las empresas privadas, los conglomerados, y las compañías multinacionales, mientras que por otro lado las fundaciones, asociaciones, o entidades del sector solidario, actúan con sentido social sin esperar algún tipo de retorno financiero que beneficie a sus asociados.

En particular, en Colombia existe una figura jurídica denominada *corporación* la cual por ser *entidad sin ánimo de lucro*—ESAL—se ha establecido para aportar bienestar físico, intelectual y moral a sus asociados, como por ejemplo una corporación de mujeres viudas de la tercera edad, la cual se diferencia de otras ESAL en que



Lección 2

Cooperar para que personas y comunidades creen, transformen o hagan crecer corporaciones con perspectiva del Reino de Dios.

Corporaciones para el Reino se orienta hacia la creación o movilización de organizaciones que se incorporen articuladamente a ambientes colaborativos geográficamente conformados por instituciones, negocios, proveedores de servicios especializados, iglesias con ministerios de responsabilidad social y personas claves que se complementen entre sí.

sus pares aportan al bienestar de una comunidad u otra organización colocando sus bienes en favor de los demás y no en beneficio de sus asociados.

La propuesta de la cartilla *Corporaciones para el Reino* se orienta hacia la creación o movilización de organizaciones que se incorporen articuladamente a ambientes colaborativos geográficamente conformados por instituciones, negocios, proveedores de servicios especializados, iglesias con ministerios de responsabilidad social y personas claves que se complementen entre sí. Estos ambientes colaborativos son la mejor estrategia productiva en la actualidad para ingresar o crecer en medio de los mercados económicos del siglo XXI, ya que, a través de estos ambientes se establecen sinergias que generan valores agregados para los productos en las cadenas productivas de industrias específicas y sus comunidades.

Estas corporaciones que se conectan colaborativamente surgen o se sostienen a partir de una corporación eje o ancla, generalmente de tamaño superior, con músculo financiero y presencia sobresaliente, que se dispone para liderar o facilitar los procesos. Alrededor de ella, se construye todo el andamiaje conexo dentro de una misma zona geográfica donde hacen presencia la academia, el gobierno, empresas e infraestructuras correlacionadas entre sí.



Uno de los modelos de estructuras corporativas interconectadas que más reconocimiento ha ganado es el del *Silicon Valley*. Aunque existen miles de comunidades corporativas interconectadas alrededor del mundo y varios ya se están implementando en Colombia,



el Valle del Silicio sigue siendo un paradigma que se mantiene en continua formación bajo la mirada del mundo, tras ser construido alrededor del campo de la innovación tecnológica y *startups* globales que reúne expertos ingenieros que comparten creatividad entre sí, se colaboran, y a medida que producen son provistos de otras industrias de tecnología, alimentos, servicios legales, inversionistas, instituciones académicas, entre otros. La zona respira innovación tecnológica, de alto valor agregado, en cadenas productivas tan fuertes que impactan por completo tanto al planeta como a las formas tradicionales de hacer negocios.

Estos modelos corporativos se direccionan tras una nueva política económica mundial, la cual alienta la competitividad económica de las regiones a partir del conocimiento y la dinámica de los negocios, incrementando la productividad y eficiencia operativa, haciendo posible la innovación, facilitando el comercio internacional y la formación de nuevos negocios. Por otro lado, en este modelo, los empresarios se *conectan* entre sí, encuentran formas de *complementarse* y crean *sinergias* en las cadenas de valor y con otras organizaciones académicas y de gobierno que apuntan en la misma dirección.

En consecuencia, esta articulación emerge como la mejor forma para que un sector industrial gane capacidad para competir con el mundo entero. De igual manera, se establece como una estrategia sólida que mejora el entorno de inversión en la región, beneficiándose con la existencia de más empresas, el fortalecimiento de la industria involucrada, la generación de más puestos de trabajo y mejoras sociales en las comunidades.

¿Cómo iniciar y a qué apuntarle?

La conformación de este ambiente corporativo inicia con las voluntades afinadas entre líderes de empresa, del gobierno y sectores académicos, en nuestro caso alentados, promovidos o articulados por ejecutivos cristianos comprometidos con la causa del desarrollo económico en comunidades donde existen personas en situación de desplazamiento. Las cámaras de comercio, que en su mayoría tienen una sede en las capitales de departamentos y sucursales en los principales municipios, son facilitadoras de estos ambientes. Allí se reúnen diversos actores políticos y económicos para establecer redes y encontrar oportunidades para mejorar sus



Estas redes de integración permiten que las organizaciones compartan y trabajen por una misma visión de futuro, creando y desarrollando proyectos conjuntos con actores públicos y privados interesados en el mismo sector.

estrategias comerciales y el entorno de la inversión, y para impactar la productividad de las empresas.

También son facilitadores o integradores, los organismos multilaterales o las vicepresidencias de responsabilidad social de grandes compañías interesados en promover alguna ruta competitiva de una región geográfica o de un renglón específico de la economía. Estas redes de integración permiten que las organizaciones compartan y trabajen por una misma visión de futuro, creando y desarrollando proyectos conjuntos con actores públicos y privados interesados en el mismo sector. Se expande el conocimiento sobre el negocio, se construyen cadenas productivas, se desarrollan iniciativas de valor compartido, surgen opciones tributarias, entre otras políticas públicas que atienden necesidades de las empresas involucradas. Uno de los grandes beneficios iniciales aparece cuando se crean planes de estudio y programas de crecimiento empresarial a la medida, paralelamente con gente dispuesta a formarse para trabajar en las empresas que hacen parte de estas redes interconectadas y colaborativas, además fomentándose la internacionalización de los productos.

En conclusión, las *corporaciones para el Reino* que buscan florecer en medio de la economía actual, necesitan integrarse con otras organizaciones e instituciones relacionadas para asegurar su mejor desarrollo con impacto sostenible. Es la mejor forma de ser competitivo en un mundo globalizado, que ansía el testimonio de corporaciones éticamente bien sucedidas.

Estudio bíblico

La vida del profeta Miqueas ocurrió en una época de violencia cuando Israel vivió su conflicto interno más serio, que lo llevó a dividirse entre los reinos del norte y del sur. Además, fue una época de hostigamiento externo de parte del reino de Asiria, que a la postre, unido con su infidelidad a Dios, llevaron al pueblo de Israel al destierro total.

Miqueas, cercanamente contemporáneo a los profetas Isaías, Oseas y Amós, consideró que la infidelidad al amor de Dios se refleja esencialmente en la corrupción moral de las personas, manifestada en su egoísmo, orgullo y arbitrariedad, de ahí que exhorta al pueblo (Miqueas 6:8)



a recordar lo que es realmente bueno delante de Dios como una expresión de amor que resume la ley mosaica:

*¡Ya se te ha declarado lo que es bueno!
Ya se te ha dicho lo que de ti espera el Señor:
Practicar la justicia, amar la misericordia,
y humillarte ante tu Dios.*

En este versículo condensa el mensaje de sus contemporáneos: practicar la justicia (Amós), amar la misericordia (Oseas) y caminar humildemente con tu Dios (Isaías). Así, en Miqueas 6:6-8 está recordándole al pueblo de Dios que el culto legal era meramente ceremonial con sacrificios y observancias litúrgicas, pero quien realmente vive la religión practica la piedad a través de servicios de misericordia y santidad, como reflejo mismo de la justicia que se produce en el individuo y en la sociedad: hacer lo correcto, amar la compasión, caminar humildemente con Dios, guardarse sin mancha del mundo.

Más adelante en la Biblia, según Mateo 23:23, Jesús les recuerda a sus oyentes la obligatoriedad de practicar sin falta la justicia, la misericordia y la fidelidad:

¡Ay de ustedes, maestros de la ley y fariseos, hipócritas! Dan la décima parte de sus especias: la menta, el anís y el comino. Pero han descuidado los asuntos más importantes de la ley, tales como la justicia, la misericordia y la fidelidad. Debían haber practicado esto sin descuidar aquello.

Una de las interpretaciones más relevantes de cómo llevar esto a la práctica la hizo Martín Lutero a partir de varios pasajes bíblicos. Por ejemplo: al exponer el Salmo 147:13, Lutero se pregunta cómo “Dios refuerza los cerrojos de tus puertas” en referencia a cómo Dios provee seguridad y protección para una ciudad. Lutero argumenta que la palabra “cerrojo” en el texto no se refiere solamente a una barra de hierro, sino a todo lo que ayuda a proteger, como un buen gobierno, buenas leyes, buen orden y gobernantes sabios, considerando todo ello como dádiva de Dios. Así, Dios ofrece protección gracias al trabajo de legisladores, policías y políticos, gracias a quienes, si cumplen con justicia, misericordia y humildad sus responsabilidades, la ciudad estará segura.

¹³ *Él refuerza los cerrojos de tus puertas
y bendice a los que en ti habitan.*

¹⁴ *Él trae la paz a tus fronteras
y te sacia con lo mejor del trigo. (Salmo 147:13-14)*



Lección 2

Al referirse al versículo 14, Lutero considera que Dios “trae paz a las fronteras” por medio de buenos vecinos, que son honestos e íntegros en los quehaceres diarios y que participan de la vida en sociedad.

En este sentido, puesto que toda vocación viene de Dios, entonces todas las profesiones y habilidades ejecutivas o empresariales, o los oficios más modestos, Dios las usa para cuidar de nosotros. Todas son instrumentos en las manos de él para distribuir sus dádivas al ser humano, también en tiempos de posguerra.

Un ejemplo contundente de cómo Dios actúa en medio o después de conflictos civiles o de guerra, se presentó en la época de la deportación de Jerusalén a Babilonia, según Jeremías 29:4-7:

Aquí Dios se presenta como Señor Todopoderoso o Dios de los ejércitos cuyo mensaje ante la adversidad es de acción productiva con visión de futuro, no asistencialista ni pesimista frente al difícil pasado. Indudablemente este es un llamado a ser fructíferos con todas las vocaciones disponibles, aplicando todo tipo de trabajos y ambientes de colaboración con el nuevo territorio, sus recursos, infraestructura y oportunidades.

⁴ Así dice el Señor todopoderoso, el Dios de Israel, a todos los que he deportado de Jerusalén a Babilonia: ⁵ «Construyan casas y habítenlas; planten huertos y coman de su fruto. ⁶ Cásense, y tengan hijos e hijas; y casen a sus hijos e hijas, para que a su vez ellos les den nietos. multiplíquense allá, y no disminuyan. ⁷ Además, busquen el bienestar de la ciudad adonde los he deportado, y pidan al Señor por ella, porque el bienestar de ustedes depende del bienestar de la ciudad».

Aquí vale la pena prestar atención al hecho de que Dios se presenta ante un pueblo en crisis humanitaria y espiritual, no como Dios proveedor o Dios consolador, sino como Señor Todopoderoso o Dios de los ejércitos cuyo mensaje ante la adversidad es de acción productiva con visión de futuro, no asistencialista ni pesimista frente al difícil pasado. Indudablemente este es un llamado a ser fructíferos con todas las vocaciones disponibles, aplicando todo tipo de trabajos y ambientes de colaboración con el nuevo territorio, sus recursos, infraestructura y oportunidades.



Actividad

Ética de la riqueza en las acciones cristianas

Tenga en cuenta que:

- La ética protestante que enseñaron los reformadores de la iglesia a partir del siglo XVI contribuyó ostensiblemente a la transformación de las economías y las estructuras sociales, inicialmente en el norte de Europa, pero rápidamente se expandió al mundo occidental. Ellos abolieron el paradigma de la *vida perfecta* y la *vida permitida*, la primera de ellas considerada “sagrada” exclusiva de monjes y líderes religiosos, la segunda considerada “secular” para el resto de la sociedad. También derogaron la distinción entre la vida contemplativa y la vida activa, entendiendo que la vida por completo es sagrada y se vive siempre delante de Dios (*coram Deo*).
- John Wesley, predicador intenso de la cruz de Cristo para salvación, dedujo implicaciones sociales del evangelio para la transformación de un país. Su mensaje incluía tres reglas para la administración de la riqueza:
 - Gana todo lo que puedas
 - Ahorra todo lo que puedas
 - Da todo lo que puedas.

En referencia a este último principio, Wesley invitaba a *dar todo lo que tenga a Dios*, ya que todo lo que tenemos, no solo el capital acumulado mediante duro trabajo y ahorro, pertenece a Dios y ha de ser empleado al servicio de Cristo y de su Reino. *Dios nos puso como mayordomos, no como propietarios*. Darlo todo para Dios, implica que buena parte de ello estará disponible para el uso de cada uno, para continuar invirtiéndolo, y para bendecir a los demás.

- Bajo los parámetros de la economía actual, considerando además el conocimiento financiero que tienen empresarios, ejecutivos y profesionales de alto impacto, “vender todo y darlo a los pobres”, como le dice Jesús al joven rico o como lo escribe Lucas en el libro de los Hechos, no es una opción ni



lógica, ni productiva, para el desarrollo económico familiar, empresarial o comunitario al largo plazo. Para aplicar el mensaje de estos textos —que enfatizan la preocupación que la iglesia de Dios debe manifestar para enfrentar el sufrimiento de la pobreza— es más sabio interpretarlos como una expresión del imperativo transversal de dedicar todos nuestros bienes al servicio de la voluntad y el Reino de Dios. A veces, en la historia y en la vida de diversas personas, esta dedicación de todo al Reino de Dios ha tomado la forma de renuncia de bienes, pero a veces toma otras formas. Pero en caso de muchos empresarios, Dios los llama a mantener e invertir los bienes, no para satisfacer apetitos egoístas o corruptos, sino para continuar multiplicando aquello que Dios nos ha puesto “en las manos” para ser administrado. Dios nos llama a actuar con acciones concretas a favor de quienes lo necesiten, pero tal vez no con regalos asistencialistas que al final se agotan y no resuelven los problemas de fondo, sino con oportunidades productivas para atender necesidades básicas de subsistencia, por ejemplo, mediante la generación de negocios o empleabilidad.



- La construcción de corporaciones o red de corporaciones no se limita a los negocios. También se pueden crear otro tipo de instituciones que aporten al desarrollo económico de la comunidad. Un ejemplo inspirador que marcó la historia de la humanidad tiene que ver con un cierto grupo de cristianos que durante la edad media llevaron más allá la



educación cristiana clásica, fundando las primeras universidades en Europa, sobre la premisa de ir en pos del conocimiento bíblico en todas las esferas, dando vida así a las universidades de Bolonia en Italia, año 1158, París en 1200, Oxford en Inglaterra y otras en Portugal, Alemania, Austria, España, Escocia, Suecia y Polonia. En Estados Unidos, antes de la Revolución, un grupo de universidades también fueron fundadas por cristianos y se basaron en principios bíblicos para cumplir propósitos del Reino, entre ellas, Harvard, Yale y Princeton. Con base en ello, algunos historiadores consideran que la educación de las masas nació cuando la Biblia volvió a ser punto central del cristianismo y se buscó que el sistema educativo fuera tan libre y sin restricciones como el evangelio que los cristianos predicaban.

Acción práctica

- Consultar en internet, entre colegas o en la cámara de comercio más cercana a su ciudad los proyectos que están integrando organizaciones con fines de desarrollo productivo en su región. Por ejemplo, varios proyectos de *clusters* están siendo implementados en distintas partes del país. Identifique algunas oportunidades en las cuales usted, su organización, o su red de contactos podrían involucrarse.
- Identifique empresarios o ejecutivos cristianos en su comunidad que estén involucrados en corporaciones o proyectos que estén estimulando la productividad, la competitividad, y el desarrollo económico. Alguien trabajando en ONGs, organismos públicos, o universidades podrían ser también una fuente rica en información.
- Investigue el perfil personal de empresarios, inversionistas, o ejecutivos cristianos involucrados en estos procesos. ¿En qué tipos de proyectos están involucrados o cómo son sus corporaciones? ¿Cómo piensan respecto a la piedad y la ética cristiana para movilizarse a hacer lo que hacen? ¿Cuáles son sus características profesionales más sobresalientes?



Retroalimentación

Seguiremos mejorando esta cartilla. Por tanto, te agradecemos tu apoyo en saber cómo fortalecer esta lección. Sigue las siguientes instrucciones para responder a un breve cuestionario sobre tu experiencia de facilitar esta lección.

Si tienes un celular inteligente (*Smartphone*)

1. Descarga la aplicación *Rayo del escáner QR* o *Lector códigos QR* a tu celular inteligente.
2. Usando la aplicación, escanea el siguiente código:



3. Responde a las preguntas del cuestionario.

Si no tienes un celular inteligente (*Smartphone*)

1. Ingresa a la página www.feydesplazamiento.org/materiales/economia y selecciona la sección de "Retroalimentación".
2. Baja a la sección del currículo *Trabajos para la vida*, identifica la lección que acabas de concluir y selecciona el enlace indicado.
3. Responde las preguntas del cuestionario.

Si tienes alguna dificultad para responder a este cuestionario, por favor contacta a la administradora del proyecto de *Fe y Desplazamiento* en el correo electrónico admin.tyd@unisbc.edu.co, o al número 300 533 8115 (celular y WhatsApp).



Cooperación: exploración de mercados, **agenda país,** **oportunidades** **multilaterales**

Lección 3



Exploración de mercados, agenda país, oportunidades multilaterales



Objetivos

- Valorar la agenda de oportunidades existentes en los gobiernos, las multilaterales y la empresa privada, que promueven proyectos macro en favor del desarrollo económico de territorios con personas en situación de desplazamiento.
- Comprender dónde se fundamenta y cuál es el interés de la cooperación entre países, instituciones y comunidades como una política económica global.
- Realizar un mapeo de oportunidades disponibles en el territorio, de tal manera que se puedan aprovechar los recursos y las capacidades disponibles en la comunidad.

Reflexión

Un grupo de campesinos dedicados al cultivo de café se dispuso para trabajar en cooperación con una entidad financiera internacional y con una gran empresa que tiene cafeterías especializadas alrededor del mundo, donde atiende millones de clientes amantes de pasar tiempos especiales alrededor de una buena taza de café,



Lección 3

servida en el mejor ambiente, con sabores tradicionales e innovadores de la mejor calidad.



Esta empresa multinacional impulsa y capacita al grupo de caficultores para producir café de altísima calidad para comprárselo a precios que están por encima del mercado nacional y exportarlo a sus centros de ventas alrededor del mundo. Así, esta cadena productiva que integra a cientos de campesinos con la visión y el respaldo de dos grandes organizaciones se convirtió en todo un proyecto de vida para cientos de familias en los departamentos de Antioquia y Choco, generando desarrollo económico para los productores, sus familias y las comunidades del sector.

Una de las mayores dificultades que vive esta población cuando intentan recuperarse económicamente es que lo intenta a punta de esfuerzo personal o con recursos propios, desconociendo o negándose a las oportunidades que pudieran brindarles entidades externas.

El proyecto ha estado funcionando durante más de cinco años y ahora toma un nuevo impulso dentro del marco del postconflicto en Colombia, en el cual la misma empresa se ha comprometido a apoyar más de 1000 jóvenes caficultores en zonas del sur del país que fueron escenario del conflicto armado, haciéndolo mediante procesos de capacitación, apoyo financiero y producción, para ayudarles a *pasar del conflicto a la prosperidad*. Todos estos caficultores beneficiarios necesitan pasar por un proceso para transformar su forma de pensar frente al trabajo, los métodos de producción tecnificada, la integración sistemática entre diferentes eslabones productivos, comprendiendo principios y buenas prácticas de negocios que son necesarios para que exista esa cooperación que promueve el desarrollo económico de una región.

Pero este tipo de oportunidades no es algo común para las personas en situación de desplazamiento en Colombia. Una de las mayores dificultades que



vive esta población cuando intentan recuperarse económicamente es que lo intenta a punta de esfuerzo personal o con recursos propios, desconociendo o negándose a las oportunidades que pudieran brindarles entidades externas. Por otro lado, las iglesias y corporaciones basadas en la fe también tienen dificultades debido al hermetismo que a veces existe frente a la posibilidad de trabajar mancomunadamente con entidades que no comparten la misma fe o que no se encuentran bajo la misma "sombriilla" denominacional.

Por eso, para insertarse o para crear este tipo de *macro proyectos de cooperación* donde este grupo de personas en situación de desplazamiento y las corporaciones basadas en la fe sean parte activa, es necesario primero generar confianza entre las partes involucradas, brindando conocimiento respecto a los mecanismos existentes, capacitando para trabajar en cooperación, aplicando principios de negocios éticos y eficientes que promuevan el impacto social a medida que crecen las capacidades poblacionales que gestan el desarrollo productivo.

Para reflexionar

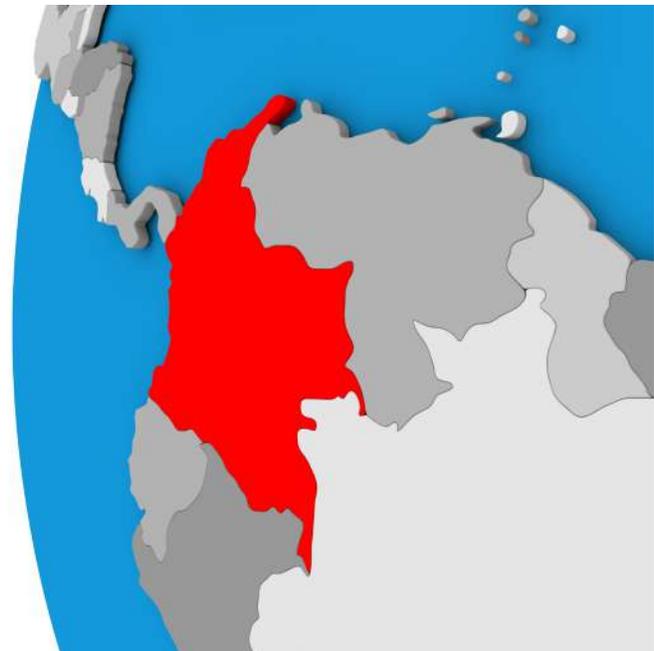
- Imagínese los cambios sociales positivos que ahora disfruta esta población cafetera: educación agrícola tecnificada, mejores ingresos económicos, sustitución de cultivos, desarrollo de capacidades comunitarias para el cooperativismo, inversiones familiares en vivienda propia, avances en la calidad de fincas y cultivos, mejoras en infraestructura de salud, familias con proyecto de vida motivadas por el progreso, exposición de liderazgo internacional, programas para mejorar la educación infantil y para jóvenes, entre otras.
- ¿Conoce algún caso similar? ¿Cuáles entidades son parte del proyecto y qué dice la comunidad?
- ¿Cuáles factores son los que más podrían incidir para que a su comunidad no le interese, o se le dificulte, integrarse en este tipo de proyectos de cooperación?



Cooperación para el desarrollo económico

Colombia se ha convertido en un destino destacado para las inversiones sociales provenientes de países amigos, ONGs y entidades multilaterales interesadas en apoyar la construcción de un país en situación de posconflicto. Parte de esas inversiones sociales se direccionan a proyectos de desarrollo económico en territorios que han sido epicentro de la violencia armada y de comunidades en situación de desplazamiento forzoso, que en su mayoría se encuentran sumidos en la pobreza, siendo estos territorios campos fértiles para recibir tecnología, conocimiento, posibilidades de integración con mercados externos, e inclusión en cadenas productivas con valor agregado.

Estas inversiones sociales son administradas por organizaciones legales de carácter público, privado, académico, religioso, o de bases comunitarias, que están interesadas en construir un mejor futuro económico para el grupo de personas que habitan estos territorios. Con base en ello, decenas de entidades con sentido social se están uniendo para fomentar desarrollo económico en diferentes regiones del país, en relaciones de cooperación público-privadas, académico-privadas, intercomunitarias, entre otras figuras, de las cuales se espera un “gana-gana” de cada una de las partes involucradas a medida que se aporta al bienestar social general.





Estas relaciones de cooperación no se refieren a donaciones de dinero; más bien tiene que ver con una forma solidaria de construir relaciones humanas bajo principios de corresponsabilidad, solidaridad e interés mutuo por una causa. Además, la cooperación para el desarrollo económico se distancia de cualquier interés asistencialista o de generación de excedentes financieros para satisfacer intereses particulares, y, por el contrario, se enfoca en el desarrollo social que genera riqueza con impacto social.

En el marco mundial, la cooperación internacional busca promover desarrollo económico a partir de todo tipo de ayudas que se otorgan a través de la transferencia de capacidades tecnológicas, de conocimientos, habilidades, buenas prácticas o experiencias por parte de países, organismos multilaterales o bloques económicos, asociaciones y proyectos del contexto internacional. Es una política global que pretende hacer más democrático y real el desarrollo económico, con acciones ligadas a recursos financieros, humanos, materiales o tecnológicos, otorgados a otros países por actores públicos y privados de países más desarrollados.

Pero ¿hacia dónde se enfoca este desarrollo que promueve la cooperación internacional? ¿Cómo se aborda en Colombia? Necesitamos recordar que el “desarrollo” es un fenómeno global propio de la posguerra. Hasta los años treinta, el discurso político articulador del proceso de desarrollo era el “progreso” que se refería primariamente a la adopción de tecnologías y mecanismos de producción. La Agencia Colombiana para la Cooperación–APC ha priorizado tres áreas temáticas, las cuales se ejecutan con criterios medibles en “impacto social”. Estas áreas temáticas no son exclusivas para todo el país, solo definen la estrategia de dicha entidad:

- Construcción de paz
- Desarrollo rural sostenible
- Conservación y sostenibilidad ambiental

Para reflexionar

- La cooperación en favor del desarrollo económico también es promovida por organizaciones locales

La cooperación internacional busca promover desarrollo económico a partir de todo tipo de ayudas que otorgan países más desarrollados a través de la transferencia de capacidades tecnológicas, de conocimientos, habilidades, buenas prácticas o experiencias por parte de países, organismos multilaterales o bloques económicos, asociaciones y proyectos del contexto internacional.



dentro del país. ¿Conoce las opciones existentes en su ciudad?

- A partir de las características productivas de su región, o la experiencia empresarial de uno de los miembros de la iglesia, ¿qué oportunidades podrían aprovecharse para empezar a construir una relación de cooperación con otras entidades?
- ¿Quién sería un buen compañero, sólido y experimentado, para empezar a construir un proyecto de esta magnitud?

Estudio bíblico

La historia de José en Egipto es un ejemplo de lo que una sola persona, aun un extranjero forzosamente desplazado, puede aportar al desarrollo sostenible de una nación, además muestra cómo una nación que cuenta con recursos adicionales puede aportar al desarrollo de pueblos que sufren escasez.

Recordemos que José fue nombrado gobernador de Egipto (Génesis 41:37-45) con los más altos honores. Era un extranjero en una tierra que había sido de aflicción personal, pero que ahora demandaba de su carácter, capacidad y favor de Dios, para administrar y bendecir a toda la nación y de paso a la tierra conocida.

³⁷ Al faraón y a sus servidores les pareció bueno el plan. ³⁸ Entonces el faraón les preguntó a sus servidores:

—¿Podremos encontrar una persona así, en quien repose el espíritu de Dios?

³⁹ Luego le dijo a José:

—Puesto que Dios te ha revelado todo esto, no hay nadie más competente y sabio que tú. ⁴⁰ Quedarás a cargo de mi palacio, y todo mi pueblo cumplirá tus órdenes. Solo yo tendré más autoridad que tú, porque soy el rey.

⁴¹ Así que el faraón le informó a José:

—Mira, yo te pongo a cargo de todo el territorio de Egipto.

⁴² De inmediato, el faraón se quitó el anillo oficial y se lo puso a José. Hizo que lo vistieran con ropas de lino fino, y que le pusieran un collar de oro en el cuello. ⁴³ Después lo invitó a subirse al carro reservado



para el segundo en autoridad, y ordenó que gritaran: «¡Inclínense!» Fue así como el faraón puso a José al frente de todo el territorio de Egipto.

⁴⁴Entonces el faraón le dijo:

—Yo soy el faraón, pero nadie en todo Egipto podrá hacer nada sin tu permiso.

⁴⁵Y le cambió el nombre a José, y lo llamó Zafenat Panea; además, le dio por esposa a Asenat, hija de Potifera, sacerdote de la ciudad de On. De este modo quedó José a cargo de Egipto.

José interpretó el sueño que Dios dio al faraón y rápidamente se puso a trabajar en aquello que Dios le había dicho era necesario hacer. Fue un asunto espiritual y económico, de soberanía divina, donde Dios actuaría a favor de los seres humanos para cuidar la subsistencia de una nación y los pueblos vecinos, bajo el liderazgo de un hombre obediente a Dios, íntegro en su manera de actuar, líder dedicado a asuntos de producción, administración, construcción, distribución y ventas, con sentido social (Gén. 41:46-57).

⁴⁶Tenía treinta años cuando comenzó a trabajar al servicio del faraón, rey de Egipto.

Tan pronto como se retiró José de la presencia del faraón, se dedicó a recorrer todo el territorio de Egipto. ⁴⁷Durante los siete años de abundancia la tierra produjo grandes cosechas, ⁴⁸ así que José fue recogiendo todo el alimento que se produjo en Egipto durante esos siete años, y lo almacenó en las ciudades. ⁴⁹ Juntó alimento como quien junta arena del mar, y fue tanto lo que recogió que dejó de contabilizarlo. ¡Ya no había forma de mantener el control!

⁵⁰ Antes de comenzar el primer año de hambre, José tuvo dos hijos con su esposa Asenat, la hija de Potifera, sacerdote de On. ⁵¹ Al primero lo llamó Manasés, porque dijo: «Dios ha hecho que me olvide de todos mis problemas, y de mi casa paterna». ⁵² Al segundo lo llamó Efraín, porque dijo: «Dios me ha hecho fecundo en esta tierra donde he sufrido».

⁵³ Los siete años de abundancia en Egipto llegaron a su fin ⁵⁴ y, tal como José lo había anunciado, comenzaron los siete años de hambre, la cual se extendió por todos



Lección 3

los países. Pero a lo largo y a lo ancho del territorio de Egipto había alimento. ⁵⁵ Cuando también en Egipto comenzó a sentirse el hambre, el pueblo clamó al faraón pidiéndole comida. Entonces el faraón le dijo a todo el pueblo de Egipto: «Vayan a ver a José, y hagan lo que él les diga».

⁵⁶ Cuando ya el hambre se había extendido por todo el territorio, y había arreciado, José abrió los graneros para vender alimento a los egipcios. ⁵⁷ Además, de todos los países llegaban a Egipto para comprarle alimento a José, porque el hambre cundía ya por todo el mundo.

Esta empresa bendijo a la sociedad de su tiempo, a la nueva familia de José (esposa e hijos) y a la casa de su padre y hermanos. Este contexto productivo y empresarial de cooperación internacional donde la nación más poderosa provee apoyo a los pueblos con hambre, también sirvió de escenario para promover el perdón, la reconciliación, y la restitución entre José y sus hermanos. El faraón y todos sus siervos se alegraron con este testimonio (Génesis 45:1-16).

José ya no pudo controlarse delante de sus servidores, así que ordenó: «¡Que salgan todos de mi presencia!» Y ninguno de ellos quedó con él. Cuando se dio a conocer a sus hermanos, ² comenzó a llorar tan fuerte que los egipcios se enteraron, y la noticia llegó hasta la casa del faraón.

³—Yo soy José —les declaró a sus hermanos—. ¿Vive todavía mi padre?

Pero ellos estaban tan pasmados que no atinaban a contestarle. ⁴No obstante, José insistió:

—¡Acérquense!

Cuando ellos se acercaron, él añadió:

—Yo soy José, el hermano de ustedes, a quien vendieron a Egipto. ⁵Pero ahora, por favor no se aflijan más ni se reprochen el haberme vendido, pues en realidad fue Dios quien me mandó delante de ustedes para salvar vidas. ⁶Desde hace dos años la región está sufriendo de hambre, y todavía faltan cinco años más en que no habrá siembras ni cosechas. ⁷Por eso Dios me envió delante de ustedes: para salvarles la vida de manera extraordinaria y de ese modo asegurarles



descendencia sobre la tierra. ⁸Fue Dios quien me envió aquí, y no ustedes. Él me ha puesto como asesor del faraón y administrador de su casa, y como gobernador de todo Egipto. ⁹¡Vamos, apúrense! Vuelvan a la casa de mi padre y díganle: “Así dice tu hijo José: ‘Dios me ha hecho gobernador de todo Egipto. Ven a verme. No te demores. ¹⁰Vivirás en la región de Gosén, cerca de mí, con tus hijos y tus nietos, y con tus ovejas, y vacas y todas tus posesiones. ¹¹Yo les proveeré alimento allí, porque aún quedan cinco años más de hambre. De lo contrario, tú y tu familia, y todo lo que te pertenece, caerán en la miseria’ ”. ¹²Además, ustedes y mi hermano Benjamín son testigos de que yo mismo lo he dicho. ¹³Cuéntenle a mi padre del prestigio que tengo en Egipto, y de todo lo que han visto. ¡Pero apúrense y tráiganlo ya!

¹⁴Y abrazó José a su hermano Benjamín, y comenzó a llorar. Benjamín, a su vez, también lloró abrazado a su hermano José. ¹⁵Luego José, bañado en lágrimas, besó a todos sus hermanos. Solo entonces se animaron ellos a hablarle.

¹⁶Cuando llegó al palacio del faraón la noticia de que habían llegado los hermanos de José, tanto el faraón como sus funcionarios se alegraron.

La multiforme gracia de Dios puede utilizar aun las más difíciles circunstancias para mostrar su soberanía, actuando a favor de buenos y malos, a través de diferentes medios, inclusive organizaciones que trabajan en pro de la dignidad y el desarrollo humano. Todo ello cuenta para dar testimonio de él, tanto a quienes le conocen como a quienes no lo han hecho todavía.

Actividad

Mapeo de oportunidades

Tenga en cuenta que:

- Las comunidades religiosas en Colombia, activamente localizadas en zonas donde predica su mensaje de esperanza, misericordia, superación y progreso con justicia, se están tornando clave para promover desde la fe, acciones prácticas a favor del florecimiento humano. Ellas, las comunidades religiosas, están siendo



Lección 3

consideradas por el gobierno nacional, por instituciones multilaterales, así como por las propias comunidades, como actores esenciales para hacer realidad procesos de desarrollo social y económico en territorios donde se han instalado personas en situación de desplazamiento. Pero necesitan estar bien estructuradas y gobernadas.

- Un principio ineludible para la construcción de corporaciones cuya razón de ser sea la promoción del desarrollo económico desde las comunidades religiosas, es la capacidad para crear redes y alianzas entre grandes corporaciones y microemprendedores, justamente en una época donde la *colaboración* está generando mejores resultados que cualquier tipo de iniciativas individuales.
- Cada una de las regiones de Colombia cuenta con atractivos únicos generados a partir de sus recursos naturales, de la experiencia ancestral, o de la innovación tecnológica. De otro lado, siempre existen mercados nacionales o globales que demandan diferentes tipos de productos, y valoran más los que tienen el sello social de apoyo a comunidades en desarrollo.



- Para la planeación de proyectos de desarrollo económico siempre es mejor considerar los grandes diferenciales que posee la zona intervenida, por ejemplo: tierras y cultivos con alto potencial de producción orgánica, que puedan ser exportados a países que demandan este tipo de productos. Vale la pena



además conocer a fondo la agenda país respecto a las industrias o los mercados que las oficinas de promoción de nuevos negocios, exportaciones o tecnologías emergentes apoyan con conocimiento o recursos por ser estratégicas para el país.

Acción práctica

- Consultar en internet la agenda país para apoyar comunidades con personas en situación de desplazamiento o zonas de postconflicto en general, a través de proyectos productivos. El país y las regiones cuentan con un listado de productos o industrias estratégicas en las que desea invertir, las cuales probablemente ya cuentan con alguna agenda en búsqueda de cooperación regional, nacional o internacional. Algunos ejemplos por departamentos:
 - Atlántico: industria láctea, insumos agroindustriales
 - Bolívar: industria náutica, mantenimiento competitivo
 - Cauca: fique, *cluster* turístico
 - Huila: *cluster* turístico e industria piscícola
 - Meta: *cluster* frutícola y *cluster* snacks
 - Santander: cacao



- Realizar un mapeo de las oficinas promotoras de desarrollo económico en su región. Empiece por



Lección 3

aquellas disponibles en organismos del Estado, luego continúe con aquellas de organismos multilaterales (por ejemplo, USAID, BID o diferentes ONGs).

- *Cámara de comercio*. Generalmente reúne en sus oficinas otras entidades como *Investin*, *iNNpulsa*, *PROCOLOMBIA*.
 - *PROCOLOMBIA*. Mapa de oportunidades ¿dónde exportar?
 - *iNNpulsa Colombia*. Especialmente las convocatorias a proyectos.
 - *Ministerio de agricultura*. Las políticas de desarrollo rural y los énfasis territoriales creados a partir del acuerdo de paz.
 - *Banco interamericano de desarrollo–BID*. Visitar en la web los links que explican los proyectos que se están realizando en Colombia.
- Investigar los programas de apoyo que ya están funcionando en la región, y los organismos que los lideran.
 - Investigar los programas de apoyo que están interesados en ingresar a la región, los organismos que los lideran, y las oportunidades que ellos están identificando en la comunidad.
 - Elaborar un documento ejecutivo que (a) resuma los proyectos más atractivos que están siendo impulsados en la región, (b) describa la ruta competitiva que ofrece la región y los principales países para exportar, (c) liste entidades



patrocinadoras y personas de contacto, (d) incluya las fuentes bibliográficas investigativas que han realizado entidades del Estado o privadas respecto a las oportunidades competitivas de la región, las cuales por lo general están disponibles en internet o en las oficinas promotoras. Este documento ejecutivo podría convertirse en la base para un pre-proyecto de análisis de viabilidad. El documento no es requisito para continuar estudiando la cartilla, sino una opción para fundamentar alguna oportunidad de proyecto.



Retroalimentación

Seguiremos mejorando esta cartilla. Por tanto, te agradecemos tu apoyo en saber cómo fortalecer esta lección. Sigue las siguientes instrucciones para responder a un breve cuestionario sobre tu experiencia de facilitar esta lección.

Si tienes un celular inteligente (*Smartphone*)

1. Descarga la aplicación *Rayo del escáner QR* o *Lector códigos QR* a tu celular inteligente.
2. Usando la aplicación, escanea el siguiente código:

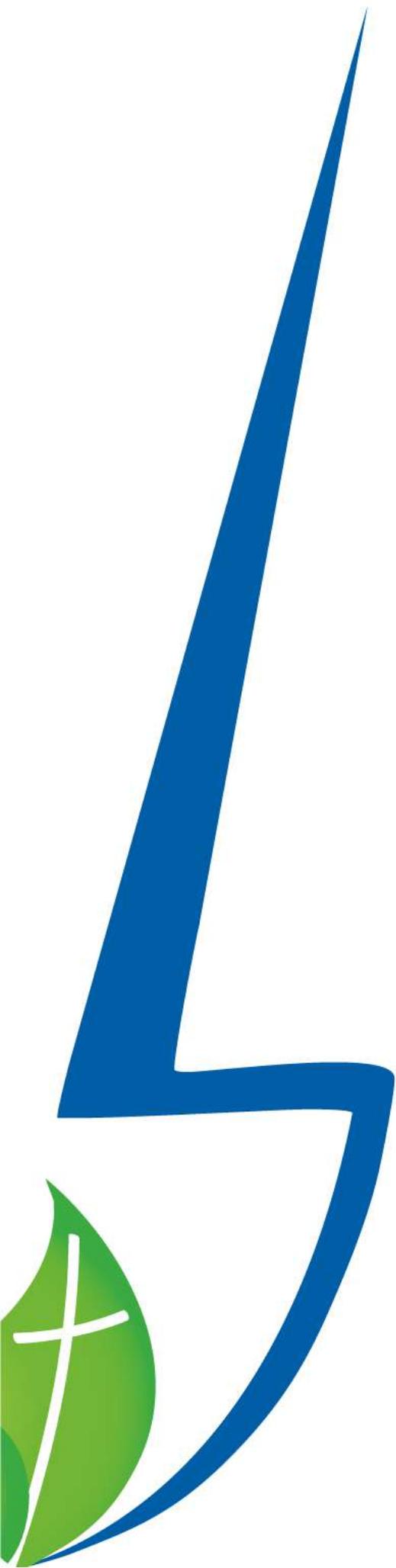


3. Responde a las preguntas del cuestionario.

Si no tienes un celular inteligente (*Smartphone*)

1. Ingresa a la página www.feydesplazamiento.org/materiales/economia y selecciona la sección de “Retroalimentación”.
2. Baja a la sección del currículo *Trabajos para la vida*, identifica la lección que acabas de concluir y selecciona el enlace indicado.
3. Responde las preguntas del cuestionario.

Si tienes alguna dificultad para responder a este cuestionario, por favor contacta a la administradora del proyecto de *Fe y Desplazamiento* en el correo electrónico admin.tyd@unisbc.edu.co, o al número 300 533 8115 (celular y WhatsApp).



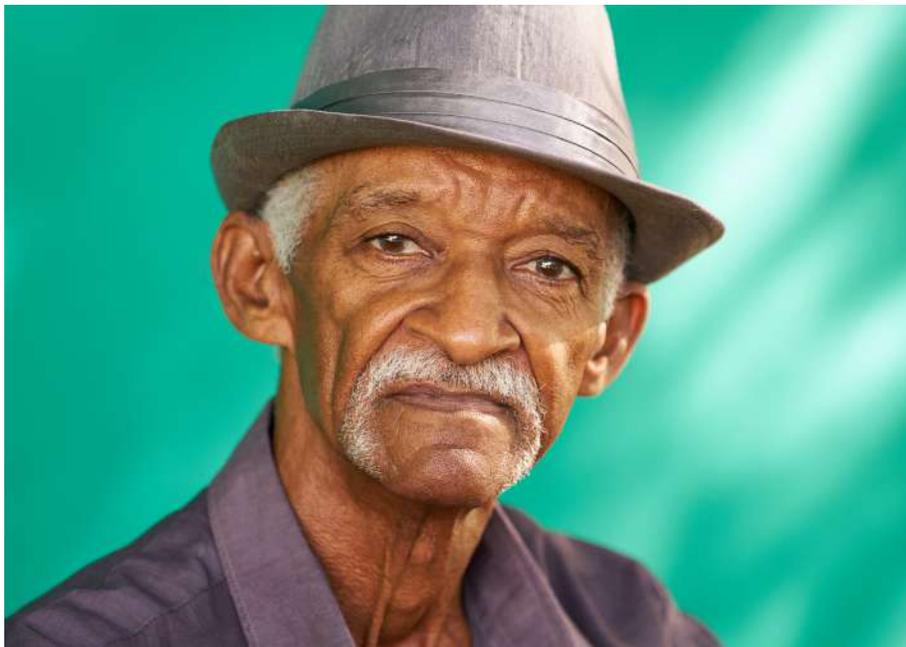
Innovación: el marco lógico y la participación de las comunidades

Lección 4



Lección 4 – Innovación

El marco lógico y la participación de las comunidades



Objetivos

- Valorar la riqueza natural y ancestral, así como la experiencia técnica y cultural innata de las comunidades, comprendiéndolas como factores decisivos para llevar adelante cualquier tipo de emprendimiento.
- Aprender conceptos generales del marco lógico como herramienta indispensable para diseñar y hacer seguimiento a proyectos de impacto social.
- Estudiar algunos casos que estimulen la creatividad y la estructuración formal de proyectos o emprendimientos, en libre decisión de los participantes conforme sus posibilidades.

Reflexión

El cultivo de palma africana o palma de aceite en el departamento del Meta pudo haberse convertido en un proyecto modelo de desarrollo económico para territorios con personas en situación de desplazamiento ubicadas



en zonas aledañas a los municipios de Morichal, Cumaral y demás pueblos vecinos, especialmente en los costados de la vía que conduce desde el Meta hacia la ciudad de San José del Guaviare. Fue un proyecto totalmente fomentado por la cooperación decidida entre entidades del Estado colombiano, organizaciones internacionales, grandes empresarios, unidos en torno a una industria con alta proyección global como es la de las energías alternativas, en este caso los biocombustibles.

El gobierno nacional había identificado al departamento del Meta como una de las zonas del país donde debía fomentarse el cultivo de palma africana. De repente se crearon leyes para beneficiar el desarrollo de esta industria, en concreto, la exoneración del IVA para el etanol y el establecimiento de que la gasolina debe contener un porcentaje de etanol dentro de su composición. También se ofrecieron subsidios gubernamentales financieros a través de créditos desembolsados por Finagro o mediante programas como agro ingreso seguro, los cuales tenían como destino las comunidades y los centros de producción.

La puesta en marcha del proyecto generó cientos de empleos y estimuló un mejor aprovechamiento de grandes extensiones de tierras que estaban subutilizadas por ganaderos con bajísima productividad. Recibió inversiones robustas contabilizadas a través de los años en miles de millones de pesos, y proyectó el desarrollo de la región mediante la producción de materias primas a costos competitivos que le permitirían darse bien en los mercados internacionales.

A pesar del alentador panorama descrito, potencialmente viable para hacer florecer económica y sosteniblemente una región envuelta en acciones de desplazamiento forzoso, para las comunidades este emprendimiento fue el causante de realidades dolorosas que los cooperantes no consideraron durante la fase de formulación del proyecto. Concretamente, los lugareños y varios estudios sociales señalan que el proyecto estuvo manchado por acciones de violencia, asunto que no pretendemos afirmar o negar en esta cartilla. Lo que sí podemos reconocer es que se suscitaron cambios sociales, culturales y poblacionales afectados por sucesos como la migración de comunidades negras provenientes de Tumaco llamadas a complementar la escasa mano



de obra disponible en la región en momentos de picos productivos, así como por los cambios en dinámicas ancestrales que se suscitaron como consecuencia del establecimiento de otro tipo de agricultura que modificaban los estilos productivos y de vida que ya conocía la comunidad, y sobre la cual no tuvieron oportunidad de reducir el impacto o de hacer una transición sistemática o escalonada.

Las afectaciones ambientales también marcaron a las comunidades, ya que la palma africana requiere grandes cantidades de agua, la cual no siempre está disponible abundantemente en la región y, por otro lado, la industria como tal ha incrementado los índices de CO₂.



Desde la perspectiva económica y de empleabilidad, el establecimiento de estos monocultivos de palma africana conllevó la transformación del uso y el manejo de las tierras, de la producción agrícola, el precio de la tierra, cambios de costumbres y tradiciones. Se sustituyeron cultivos de alimentos que eran consumidos o comercializados a diario por las familias de la zona, lo cual traería en consecuencia que la tierra ya no sería la fuente primaria para alimentar las familias sino que estas tendrían que cambiarse a fuentes de empleabilidad. Este cambio podría ser superior al modelo anterior, pero desafortunadamente, por un lado, los cultivos de palma de aceite, al ser de largo plazo, ya no generarían flujos de caja constante semanal y sostenible para las familias.



Es importante reconocer que la participación activa de las comunidades desde la formulación del proyecto y el seguimiento al mismo eliminan riesgos sensibles a su ejecución, o al menos permite sobrellevarlos coordinadamente entre varios actores haciendo que haya mayor celeridad en el crecimiento de la industria, impactos positivos en todos los índices, pero especialmente se evitan terribles dolores sociales.

durante todo el año, sino solo para algunos meses del año. En segundo lugar, el desempleo y el subempleo superaban juntos el 42% en la zona, lo cual muestra que las empresas no aplicaban políticas para ofrecer empleos formales conforme la ley, sino que lo hacían a través de cooperativas de contratación temporal o por servicios. Esto eliminó (o por lo menos redujo dramáticamente) el impacto positivo en el desarrollo económico para las comunidades.

A pesar de esta realidad, vale la pena reconocer que la industria ha crecido en el lugar y la oportunidad para promover el florecimiento de las comunidades en la zona todavía existe.

La idea de esta reflexión no es hacer valoración a asuntos de corrupción, de violencia o de medio ambiente, como aparece en la mayoría de los estudios del caso como este. La intención es reconocer que hubo *ausencia de las comunidades en la formulación del proyecto*, y que esto ocasionó crisis en puntos neurálgicos del mismo. Por ejemplo, para la comunidad era muy evidente el riesgo social de establecer solo monocultivos de palma, por lo que el proyecto hubiera podido considerar establecer algunos terrenos frutícolas. También ellos se hubieran pronunciado respecto a la necesidad de capacitar o atraer anticipadamente suficiente mano de obra especializada para el plan productivo que se estimaba. Así, al menos con estos dos elementos, el proyecto hubiera podido desarrollarse en ambientes más pacíficos con mejores expectativas para los locales.

No cabe duda que es importante reconocer que la participación activa de las comunidades desde la formulación del proyecto y el seguimiento al mismo eliminan riesgos sensibles a su ejecución, o al menos permite sobrellevarlos coordinadamente entre varios actores haciendo que haya mayor celeridad en el crecimiento de la industria, impactos positivos en todos los índices, pero especialmente se evitan terribles dolores sociales.

El marco lógico para el impacto de los emprendimientos sociales

En la teoría académica, el desarrollo que proporciona crecimiento económico con sostenibilidad satisface las necesidades del presente de una comunidad



sin comprometer la capacidad ni los recursos de las generaciones futuras, de tal manera que ellas también puedan satisfacer sus propias necesidades. Así, el desarrollo sostenible se concentra en mejorar la calidad de vida y el bienestar social de los habitantes de una región sin deteriorar el uso de sus recursos naturales o ancestrales, agotándolos por exceso de la capacidad que el ambiente natural tiene para producirlos.

En derecho y en misión, es decir, a partir de los fundamentos de la justicia social y del interés cristiano por ayudar al necesitado, esto implica que el desarrollo con crecimiento económico sostenible debe asegurar el bienestar primordialmente de las comunidades involucradas en el largo plazo.

Sin embargo, la historia de los programas de desarrollo ejecutados con la intención de mejorar la calidad de vida las poblaciones durante las décadas finales del siglo XX y primeras del XXI han arrojado resultados que no estuvieron siempre a la altura de las expectativas, ya que la respuesta a las necesidades fundamentales de las comunidades resultó insuficiente o apenas temporal, incluso con sobrecostos, tiempos alargados, o aparición de nuevas problemáticas. La escasa participación de los beneficiarios, las actividades realizadas ignorantes del contexto socioeconómico y las enormes desigualdades entre quienes producen y quienes controlan los beneficios se hacen muy evidentes en el largo plazo.

Las *corporaciones para el Reino* saben que el impacto de su misión se mide en la transformación de una situación en la cual un grupo de personas con problemas, sufrimientos, carencias, necesidades insatisfechas, después de la intervención de la corporación son personas que han mejorado su calidad de vida y cuentan con nuevas competencias para asegurar sostenibilidad y nuevas innovaciones en el largo plazo.



En derecho y en misión, el desarrollo con crecimiento económico sostenible debe asegurar el bienestar primordialmente de las comunidades involucradas en el largo plazo.

El impacto se medirá en la transformación de una situación en la cual un grupo de personas con problemas, sufrimientos, carencias, necesidades insatisfechas, después de la intervención de la corporación son personas que han mejorado su calidad de vida y cuentan con nuevas competencias para asegurar sostenibilidad y nuevas innovaciones en el largo plazo.



Lección 4

El marco lógico es una herramienta para el gerenciamiento de proyectos con cierto grado de sofisticación que ayuda a aclarar, hacer seguimiento, comunicar efectivamente y medir cualquier emprendimiento social, basado en el análisis de los problemas a partir de la integración de todos los actores involucrados.

Para trabajar intencionalmente en pos de transformaciones reales, con cierto grado de sofisticación procedimental, existen herramientas técnicas que ayudan a elaborar participativamente los emprendimientos sociales. El uso de estas herramientas, hace que todas las partes interesadas—*stakeholders*—aporten a la mejor estructuración de una idea hasta hacerla realidad gracias a las pericias de cada uno de los involucrados. De igual manera, las formas de trabajo que utilizan estas herramientas, inducen a que broten propuestas con soluciones innovadoras a partir de la riqueza de estos equipos de trabajo que generalmente son multiculturales y multidisciplinarios, haciendo que la innovación aparezca en medio de la sensibilidad a las necesidades más sentidas por todos, o por aquellas necesidades que se están presentando en tendencia, así mismo por las posibilidades de transformar métodos o procedimientos antiguos, o a las oportunidades latentes que aún no han sido descubiertas.

Las herramientas técnicas a las que nos referimos son: el marco lógico, la gestión del ciclo del proyecto, las técnicas de diagnóstico rápido y el abordaje participativo *de todas las partes involucradas*.

De manera puntual, el marco lógico es una herramienta para el gerenciamiento de proyectos con cierto grado de sofisticación que ayuda a aclarar, hacer seguimiento, comunicar efectivamente y medir cualquier emprendimiento social, basado en el análisis de los problemas y de los actores involucrados. Se estructura siguiendo una lógica de intervención diseñada sobre el eje de objetivo general, objetivo del proyecto, resultados y actividades. En este proceso, todos los cuestionamientos importantes del proyecto, principalmente los de contexto y escenarios, son bastante discutidos de modo participativo por el grupo de planeación. Tal trabajo participativo

- a) facilita el análisis lógico entre los elementos constitutivos del proyecto,
- b) establece la definición anticipada de indicadores de monitoreo y evaluación,
- c) mejora la identificación y análisis de los factores de riesgo que están fuera de control del proyecto.



Esto en cambio mejora la planeación realizada con base en objetivos y no en actividades.

Según el marco lógico, un proyecto social exitoso es aquel que logra:

- 1) atender los resultados deseados con calidad dentro del cronograma y del presupuesto,
- 2) lograr los objetivos establecidos, evidenciados en cambios concretos en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas,
- 3) entregarles a los beneficiarios condiciones para apropiarse del proyecto,
- 4) generar conocimiento y prácticas innovadoras,
- 5) ser multiplicado,
- 6) atraer el interés de diferentes aliados.

Como instrumento técnico, se elabora en una secuencia de 12 pasos lógicos debidamente ligados en sus relaciones de causa-efecto, cuyo resultado final se puede representar en una matriz de 16 cuadros. Todo el contenido detallado se encuentra ampliamente disponible en internet, en universidades y escuelas técnicas, así como en organismos multilaterales. Algunos sitios para visitar son: Cámara de Comercio, oficinas de Apoyo a la Competitividad en las gobernaciones de departamento, repositorio virtual de la CEPAL o la FAO, o videos en YouTube de entidades o profesionales promotores de proyectos. Se recomienda que sea un profesional experto quien finalmente brinde la capacitación o el acompañamiento necesario al uso de la herramienta.

Por otro lado, en términos generales, la homologación de un emprendimiento social, especialmente si va unido a oportunidades de cooperación internacional, requiere la validación de los siguientes criterios:

- Factores técnicos, considerando los recursos humanos y materiales necesarios
- Potencialidad para recibir financiación suficiente, beneficios del proyecto superiores a los costos

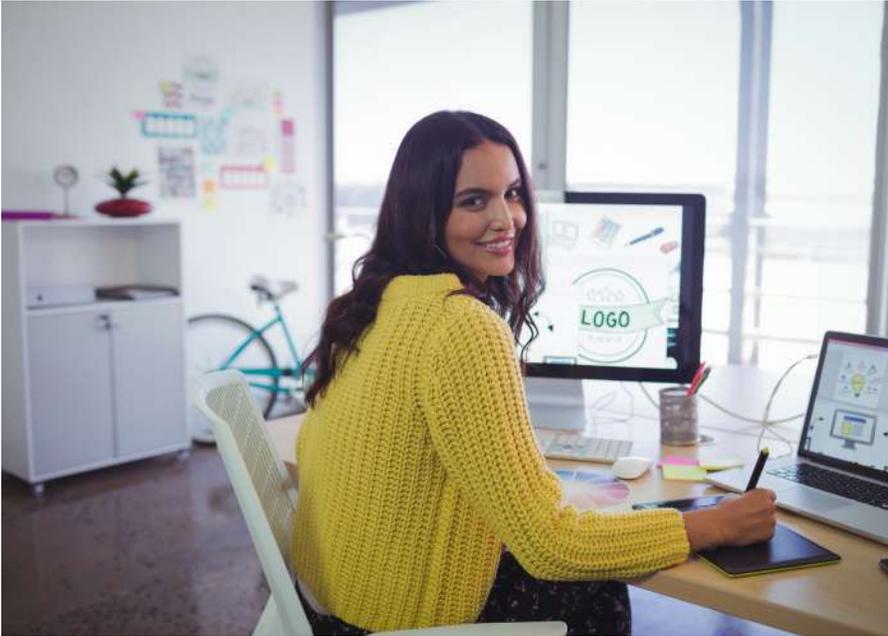


Lección 4

- Transformación socioeconómica que causará efectos en los diferentes grupos, los individuos, las familias, la comunidad; el impacto sobre hombres y sobre mujeres; la participación de cada uno de ellos a través de las diferentes etapas del proyecto
- Capacidades de las instituciones para comprometerse, actuar con eficacia respecto a las regulaciones, posibilidades para reforzar o mejorar capacidades institucionales
- Efectos ambientales, medidas correctivas
- Alineación con políticas o programas gubernamentales
- Riesgos durante la ejecución y post-implementación, expectativas de sostenibilidad

En efecto, el proyecto tendrá una serie de medidas de impacto subjetivas, sin el rigor de una ciencia exacta pero que trazarán las prioritizadas a seguir de acuerdo a los mayores intereses de las partes involucradas.

Uno de los criterios que más llaman la atención gira en torno a la innovación que surge a partir de las pericias de las comunidades, las cuales pueden estar relacionadas en particular con el conocimiento orgánico de la agricultura, el bienestar de los diferentes usos ecológicos de consumo o de contemplación, y con gran potencial por aquellos asuntos relacionados con la *economía naranja*.



Este concepto emergente de la economía naranja, que se consolida como una nueva forma sólida de emprendimiento, se fundamenta en la creatividad de las artes, la cultura, la identidad y la multimedia. Las actividades económicas de esta industria comprenden la arquitectura, las artes visuales y escénicas, el cine, el diseño editorial, la moda y hasta los juguetes, los cuales movilizan a nivel mundial alrededor de 4,3 billones de dólares. Esta es una oportunidad nada despreciable para las personas en situación de desplazamiento, en general ricas en cultura, colores, mezclas interregionales y competencias manuales.

Vale la pena notar que el gobierno nacional que recién inicia en el año 2018 ha establecido este tipo de economía en la agenda competitiva del país, lo cual abre nuevas opciones para el florecimiento de miles de personas en situación de desplazamiento.

Estudio bíblico

El corazón del ser humano expuesto en la construcción de la torre de Babel sigue siendo hoy una de las mayores debilidades de empresarios, ejecutivos, pastores, y corporaciones en general.

²Al emigrar al oriente, la gente encontró una llanura en la región de Sinar, y allí se asentaron. ³Un día se dijeron unos a otros, “Vamos a hacer ladrillos, y a cocerlos al fuego». Fue así como usaron ladrillos en



vez de piedras, y asfalto en vez de mezcla.”⁴ Luego dijeron, “Construyamos una ciudad con una torre que llegue hasta el cielo. De ese modo nos haremos famosos y evitaremos ser dispersados por toda la tierra”

En este pasaje de Génesis 11:2-4, se expone cómo el trabajo se fue transformando en una construcción neurótica de nuestra autoestima. En primer lugar, el trabajo y las corporaciones tienden a inclinar el corazón del ser humano a hacer de estas actividades y sus beneficios el fundamento de su identidad, por consiguiente, una prioridad por encima del amor a Dios. En segundo lugar, sobre la consigna “hagámonos un nombre” como dice Génesis 11:4 (RVR) el trabajo y los emprendimientos se pueden convertir en una manera de hacer sobresalir el nombre de alguien sobre los demás, demostrando al mundo y a sí mismo que se es especial. En tercer lugar, se puede convertir en modo de acumular poder y seguridad y de ejercer control sobre el propio destino.



La torre fue construida con dos motivaciones. Según el versículo 11:3 la humanidad había descubierto una



nueva forma de fabricar ladrillos, lo que generaba mayor eficiencia en la construcción respecto a los métodos anteriores; así esta nueva tecnología unida a nuevos talentos traería la continuación de construir ciudades más fuertes, fértiles, propicias para hacer realidad los sueños. Algo realmente fabuloso, bien intencionado e inspirador. Sin embargo, una segunda motivación, más profunda, estaba relacionada con conquistar más poder, fama y autonomía. “Hacerse un nombre” es crear una identidad para uno mismo basado en sus propias realizaciones y no en lo ya alcanzado por lo que Dios ha hecho en nosotros por medio de Cristo. Hacer que la torre llegue hasta el cielo, denota otorgarle cierto grado espiritual para llenar una necesidad existencial. Por esta misma vía, dicha vanagloria revelaría la inseguridad máxima de las personas, quienes solo a través de sus realizaciones logran un nombre, pero si no lo logran, no saben quiénes son.

En el texto, Dios condena este emprendimiento, acarreando confusión en los lenguajes comunicativos como consecuencia del pecado, de tal modo que hubo desunión que les llevó a dispersarse por toda la tierra. Así, el corazón orgulloso del ser humano, la necesidad de reconocimiento y auto glorificación causa desencuentros, competencia, desunión y riñas.

Parece que nadie logra vivir todo el tiempo interesado exclusivamente en servir en pro del bienestar de otros; el riesgo de caer en egoísmo, miedo y fama está latente en todo momento. Es necesario recordar todo el tiempo que vivimos atrapados en medio de una naturaleza caída, como tal, necesitamos acercarnos continuamente a Dios, recordando que él es dueño de todas las cosas, Señor de la eternidad, quien bendice para que los proyectos se logren.

Construir *corporaciones para el Reino* implica realmente mantener en perspectiva que somos colaboradores del trabajo de Dios, dispuestos para servir a otros dejando que la gloria sea del Eterno y los beneficios de aquellos que más necesitan una transformación con florecimiento sostenible.



Actividad

Estudio de casos relacionados al marco lógico

Tenga en cuenta que:

- Cada región o corporación cuenta con casos y experiencias de emprendimientos que no tuvieron buen final. Lo valioso de estos casos es que dejan decenas de aprendizajes para quienes los estudian.
- Existen profesionales expertos en la elaboración escrita de proyectos técnicos, otros en el abordaje e integración de partes interesadas. Ellos se encuentran disponibles en alcaldías locales, organismos multilaterales, cámaras de comercio, e inclusive dentro de su iglesia.

Acción práctica

- Identifique casos que se han dado en la región, como el del departamento del Meta en la reflexión de esta lección 4. Analícelos y busque a fondo las mejores enseñanzas respecto a la participación e intervención de las comunidades.
- Ubique un profesional experto en elaboración técnica de proyectos, converse con él y aprenda de su experiencia. ¿Este profesional estaría dispuesto a hacerse miembro de una *corporación para el Reino*?



Retroalimentación

Seguiremos mejorando esta cartilla. Por tanto, te agradecemos tu apoyo en saber cómo fortalecer esta lección. Sigue las siguientes instrucciones para responder a un breve cuestionario sobre tu experiencia de facilitar esta lección.

Si tienes un celular inteligente (*Smartphone*)

1. Descarga la aplicación *Rayo del escáner QR* o *Lector códigos QR* a tu celular inteligente.
2. Usando la aplicación, escanea el siguiente código:

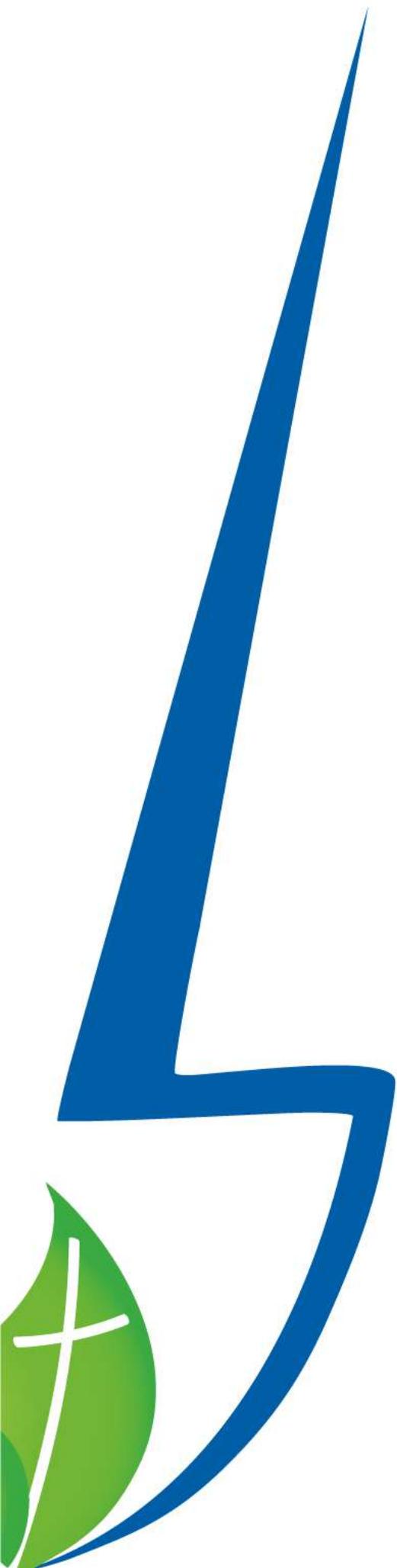


3. Responde a las preguntas del cuestionario.

Si no tienes un celular inteligente (*Smartphone*)

1. Ingresa a la página www.feydesplazamiento.org/materiales/economia y selecciona la sección de “Retroalimentación”.
2. Baja a la sección del currículo *Trabajos para la vida*, identifica la lección que acabas de concluir y selecciona el enlace indicado.
3. Responde las preguntas del cuestionario.

Si tienes alguna dificultad para responder a este cuestionario, por favor contacta a la administradora del proyecto de *Fe y Desplazamiento* en el correo electrónico admin.tyd@unisbc.edu.co, o al número 300 533 8115 (celular y WhatsApp).



El talento: **cultura y equipos** **de alto desempeño**

Lección 5



Lección 5 – El talento

Cultura y equipos de alto desempeño



Objetivos

- Reconocer principios fundamentales para implantar ambientes de trabajo corporativos que sean al mismo tiempo tanto efectivos como afectivos.
- Apreciar el valor único de la sabiduría como elemento distintivo e innegociable del talento humano de alto desempeño.
- Asumir el compromiso de formar equipos misionales de alto desempeño.

Reflexión

“Ve y habla con los ingenieros” ha sido una de las frases más comunes que se escucha entre los colegas de trabajo en Google, especialmente entre aquellos que toman decisiones estratégicas de negocio. Sus fundadores desde el inicio decidieron colocar en alta estima a quienes más conocen de un tema específico, brindándoles espacio preeminente cada vez que era necesario tomar decisiones de negocio que afectaban



directamente la esencia de la compañía o sus productos. Los procesos para tomar decisiones tendrían entonces su mayor influencia de los ingenieros, no de los administradores ni los comerciales. Esto generó una dinámica corporativa que llevaba a construir proyectos innovadores, ejecutables, financiados, de escala global, que se realizaban con frenesí y efectividad corporativa, llevando a la empresa a ganar mayor dinamismo emprendedor y celeridad en el desarrollo de productos y nuevos negocios en comparación al que requerían otras compañías.

Esta dinámica impregnada en el talento humano de Google se convirtió en una ventaja competitiva inmensurable para este tipo de industria.



Contar con los mejores ha sido una de sus principales prioridades. Disponerles el mejor ambiente para sacar a flote el máximo potencial es imprescindible. Los procesos decisorios, por ejemplo, deben dar espacio para el conflicto ya que la unanimidad de todos se considera como un riesgo que destruye la posibilidad de llegar a las mejores ideas en beneficio de la corporación.

La experiencia los llevó a comprender que estos equipos de especialistas —quienes además de su formación en computación sabían de negocios y poseían una cuota robusta de creatividad— no podrían ser *liderados* o siquiera *guiados* bajo estructuras tradicionales de gerencia o planeación, ya que estarían limitados en sus potencialidades creativas y de ejecución. En consecuencia, Google tuvo que construir sus propias reglas de talento humano, reglas que ni siquiera existían en el mundo corporativo, de manera que le permitieran tener la capacidad necesaria para llevar adelante la compleja corporación tecnológica y colaborativa que es hoy en día.

Contar con los mejores ingenieros, grandes científicos de la computación, ha sido una de sus principales prioridades. Disponerles el mejor ambiente para sacar a



flote el máximo potencial es imprescindible. Los procesos decisivos, por ejemplo, deben dar espacio para el conflicto ya que la unanimidad de todos se considera como un riesgo que destruye la posibilidad de llegar a las mejores ideas en beneficio de la corporación. La gente necesita ubicarse en un ambiente abierto donde pueda estar en desacuerdo y debatir ideas, donde todos estén seguros de que sus ideas serán escuchadas sin importar el rol funcional. "Si todos piensan parecido, entonces alguien no está pensando" decía el general Patton, conocido militar estadounidense de la segunda guerra mundial. Así, en Google se promovieron desde el inicio las opiniones de todos, sus intuiciones valiosas, que a la postre no solo benefician a la corporación, sino que primordialmente fortalecen los lazos entre el equipo quien a su vez brinda mayor apoyo a las decisiones que sean tomadas.



Pero en medio de todo este ejercicio humano y cultural, ¿qué pasa con el líder principal? Google aprendió la lección que la gigante Apple brindó al mundo corporativo cuando en 1985 John Sculley, CEO de Apple en aquella época, despidió a Steve Jobs de la empresa que este había fundado. Dieciocho años después, en una conferencia dictada por Sculley, este manifestó respecto a su decisión de despedir a Jobs, que en ese tiempo el propio Sculley no tenía la experiencia necesaria para apreciar el tipo de liderazgo requerido cuando se está dando forma a una industria. Este tipo de liderazgo es diferente al requerido para dirigir una organización que compite en una industria tradicional o en una entidad pública en las cuales no se pueden cometer errores, pues "si pierdes, estás fuera".



Con esto quiero decir, además, que las personas talentosas no se ven ni actúan dentro de parámetros sociales comunes, o como ejecutivos tradicionales. El talento genial no siempre se encuentra al lado; a menudo se encuentra afuera, con ideas únicas. Para encontrarlo y hacerlo parte de una causa común hay que localizarlo, entrevistarlo, contratarlo y compensarlo. Cada una de estas etapas hay que realizarla con el mayor profesionalismo posible.

Al mismo tiempo vale la pena considerar que con este tipo de talento humano se pueden pasar horas conversando temas interesantísimos, aunque no necesariamente se logre una relación tradicional de amistad como para compartir un fin de semana juntos en una playa vacacional. A pesar de ello, este tipo de relaciones son comunes en esta industria, donde la homogeneidad no se permite porque produce fracaso, o a lo máximo permite sostener por un poco de tiempo lo que existe en la actualidad. Es así que, reuniendo diversas perspectivas talentosas en un ambiente de trabajo de la industria *tech*, la perspectiva general para crear un producto o desarrollar una idea es tan amplia que esta no podrá ser imitada.

La propuesta de *Corporaciones para el Reino* es que estas organizaciones se conciban, articulen y administren con talento humano realmente sobresaliente en cada una de sus propias áreas de especialización. Ejecutivos no generalistas, más bien especialistas con capacidad para entender la industria y sus tendencias. Guardando las proporciones, la experiencia de Google para su contexto y tipo de industria, creando dinámicas en beneficio de los talentosos, son un referente para mantener dentro del radar de las *corporaciones para el Reino*, ya que uno de los principales desafíos a los que se enfrentan estas propuestas de desarrollo económico desde la productividad, es el cambio de cultura en las comunidades donde se implementen los proyectos.

Para reflexionar

- ¿Cuáles serían algunas formas diferentes para aplicar al perfil del liderazgo actual, de tal manera que cada uno crezca en el ejercicio de su vocación frente al manejo de las relaciones de largo plazo, a medida que trabajan por hacer realidad un proyecto de



corporaciones para el Reino?

- El diseño y articulación de una *corporación para el Reino* necesita contar en principio con “los mejores talentos” disponibles que le permitan a todo el equipo tomar decisiones insuperables, sustentables en el largo plazo. ¿Quiénes son las fuentes primarias que tiene a la mano para conectar grandes talentos?

Es necesario que el talento humano demuestre amor por el país, por las comunidades en situación de desplazamiento, por su desarrollo económico a través de la generación de oportunidades productivas. Así mismo, las *corporaciones para el Reino* mantendrán este compromiso por el desarrollo económico del país en medio de estas comunidades, para lo cual persistirá en hacer lecturas continuas a las realidades regionales y de país, de tal manera que les mantenga en perspectiva frente a los desafíos que requieren solución.

Dos ejemplos de estos desafíos tienen que ver con la atención para reducir los índices de informalidad en el empleo (el cual gira alrededor de 45% en el año 2018 para las ciudades principales, pero cuya cifra nacional gira entre 55% y 60%, uno de los índices más elevados en América Latina), y, por otro lado, con la urgente necesidad de sustitución de cultivos ilícitos. Actualmente, unas 200.000 hectáreas de tierra colombiana están dedicadas a la plantación de cultivos de coca. Esta es una cifra estremecedora considerando que el café, uno de los productos insignes de la nación, abarca 750.000 hectáreas. Para transformar este panorama se requiere una generación de empresarios y ejecutivos con alto nivel de liderazgo dispuestos a transformar cultura que augure mejores índices de productividad, a partir de inversiones destinadas a la construcción de capital humano, mejoras en educación, innovación y productividad. De ahí que la sincronización de las inversiones en educación, tanto dentro de las empresas como fuera de ellas mediante las instituciones académicas públicas y privadas, unido a la atracción de talento con formación en otros contextos sea un elemento clave para asegurar sostenibilidad y crecimiento. Un desafío más para la cooperación.



Equipos de alto desempeño

Un *grupo ejecutivo* de trabajo puede ser la reunión de profesionales “estrellas” independientes donde cada uno de ellos brilla por sí mismo sin lograr iluminar todo el firmamento, aunque individualmente sean “top” en sus áreas de especialización. Los verdaderos *equipos* empiezan a configurarse cuando cada uno de sus miembros busca intencionalmente integrarse efectivamente a los demás en pro de una misma causa, aunque en principio no se logren resultados ni se comprenda a plenitud la consumación de la razón de su existir. Estos equipos se consideran “adolescentes” debido a su escaso recorrido juntos, la escasez de procedimientos internos y la ausencia de resultados.

Los equipos de alto desempeño se construyen a través del tiempo entre personas talentosas con destacada inteligencia emocional, disciplinados, ligados a una filosofía de sanas conexiones y efectivas acciones.

En cambio, los *equipos de alto desempeño* se construyen a través del tiempo entre personas talentosas con destacada inteligencia emocional, disciplinados, ligados a una filosofía de sanas conexiones y efectivas acciones. Los equipos de alto desempeño se caracterizan por:

- 1) Conectividad entre sus integrantes, con relaciones sólidas donde sobresalen la confianza y la comunicación fluida dentro de un espacio emocional efectivo.
- 2) Propósitos comunes, fundamentados en intereses comunes que conllevan a que la energía o el poder de cada individuo se alinean hacia la misma dirección potencializando la aptitud de todo el equipo para lograr los resultados deseados.
- 3) Roles claros, con una nítida coordinación de las acciones que se entrecruzan, evitando cualquier tipo de re-trabajo⁴, sabiendo pedir ayuda, asegurando que todo funcione.
- 4) Liderazgo aceptado, reconocimiento y respaldo a quien es responsable del equipo, pero además, de quienes son “dueños” de cada objetivo o proyecto.
- 5) Procesos claros, además de efectivos para abordar los cambios generados por el entorno.

⁴ La palabra “re-trabajo” en el lenguaje de las empresas se refiere a volver a hacer una misma tarea que ya fue hecha antes, la mayoría de las veces porque necesita hacerse toda de nuevo, o en otros casos porque no cumple las mínimas especificaciones requeridas y necesita que la tarea pase a manos de otra persona, otro equipo, u otro departamento.



En pocas palabras, estas personas cooperan juntos apuntando a una causa común, compartiendo objetivos, prioridades y esfuerzos, aplicando roles específicos, complementarios y multifuncionales, para lo cual cuentan con autonomía y recursos suficientes. Su mayor evidencia es la consecución de objetivos extraordinarios, superiores a los esperados.

Los individuos que hacen parte del equipo de alto rendimiento son capaces de aprovechar las fortalezas de sus colegas en beneficio del mismo equipo. Frente a las debilidades personales, saben pedir ayuda para que otro miembro lo compense, logrando así que las debilidades no se destaquen o repriman la búsqueda del logro, más bien hacen que las fortalezas se multipliquen.



Estas personas cooperan juntos apuntando a una causa común, compartiendo objetivos, prioridades y esfuerzos, aplicando roles específicos, complementarios y multifuncionales, para lo cual cuentan con autonomía y recursos suficientes. Su mayor evidencia es la consecución de objetivos extraordinarios, superiores a los esperados.

Los miembros de estos equipos se complementan con facilidad y flexibilidad para apoyarse o reemplazarse entre ellos, con elevada sincronización reflejada en sus formas de actuar, pero también de pensar. Interactúan con altura, estableciendo una buena relación personal, igualmente motivados por la senda que han decidido abordar. Su elevado nivel de confianza les hace saber lidiar con sus diferencias, sin perder la riqueza de la diferencia y la diversidad, saliendo triunfantemente fortalecidos después de cada conflicto. Inclusive logran divertirse a medida que crean sinergias en ambientes de alta emocionalidad.

Para armar un equipo de alto rendimiento es primordialmente necesario contar con un líder sobresaliente que encarne la causa que seguirá el equipo, con capacidad para lograr la movilización hacia lo extraordinario, que cuente básicamente con pensamiento estratégico, agenda clara y talento para



administrar las prioridades. Igualmente se debe lograr rápidamente la unidad de todos y cada uno frente al propósito común, no solo que se reconozca, sino que se lo haga como suyo propio; sin objetivos comunes los equipos caen en competencias internas que generan desmotivación y envidias, que a la postre deterioran el ambiente laboral. Por otra parte, es necesario el autoconocimiento personal y de grupo, esencialmente enriquecedor para fijar de la manera más precisa posible los aportes potenciales y las debilidades de cada integrante, el sentido de propósito, la confianza en sí mismo y en los demás, como base para la asignación de los roles. Por último, es necesario destacar los códigos o aptitudes no negociables como la integridad, la lealtad, la orientación hacia los resultados, la apertura a nuevos aprendizajes, la capacidad para comunicarse, reconocer los méritos de los demás, y superar obstáculos, entre otros que el mismo equipo considere imprescindibles.

Como resultado, estos equipos de alto rendimiento se convierten en expertos en todo un sector, con pericia profunda y automotivados, lo que los lleva a superar en muchos casos sus propias expectativas.

El amor hace mejor a una corporación

En el mundo de los negocios no es algo común hablar del amor, al contrario, este podría verse como una señal de debilidad. Sin embargo, en la práctica, las organizaciones que ejercen algún principio o gesto de amor tienden a ser mejor recompensadas por sus empleados, clientes y comunidad, lo cual al final se traduce en fidelidad y sostenibilidad.

Los teóricos del liderazgo al estilo de los jesuitas⁵ son tal vez los mayores exponentes (pero no los únicos) del amor como una práctica necesaria en los negocios⁶. Consideran que una compañía que practica el liderazgo movido por el amor:

- No rechaza ningún talento ni a una persona de calidad; las compañías guiadas por el amor

En la práctica, las organizaciones que ejercen algún principio o gesto de amor tienden a ser mejor recompensadas por sus empleados, clientes y comunidad, lo cual al final se traduce en fidelidad y sostenibilidad.

⁵ La compañía de Jesús, los *jesuitas*, es una orden religiosa de la Iglesia Católica fundada a mediados del siglo XVI por Ignacio de Loyola, inicialmente como patronos oficiales de los ejercicios espirituales que luego se extendería a prácticas de evangelización, educación y justicia.

⁶ Lowney, Chris. *El liderazgo al estilo de los jesuitas: las mejores prácticas de una compañía de 450 años que cambió el mundo*. Trad. de Jorge Cárdenas Nannetti. Bogotá: Norma, 2013. Título original: *Heroic Leadership*.



reconocen, honran y contratan los talentos que otros rechazan o pasan por alto.

- Corre a toda velocidad hacia la perfección: los gerentes movidos por amor se dedican a desarrollar el potencial no aprovechado, en lugar de presidir un lugar de trabajo darwiniano en el cual el individuo o nada o se ahoga.
- Opera con más amor que temor: los ambientes movidos por amor no solo hacen trabajar a los empleados, sino que los hacen querer trabajar.

En consecuencia, la energía, lealtad, y consideración mutua de los equipos catalizados por el amor superan a otras organizaciones que solo se limitan a los comportamientos básicos de sus equipos, como por ejemplo compartir activamente la información, creer y respetar al otro, o asesorar a los recién llegados. Todos estos comportamientos básicos, aunque loables, son grandemente superados cuando se trabaja en equipos unificados movidos por amor, como ocurre en las familias sólidas o en los círculos de amigos. Así como el amor fortalece al equipo, también afecta de manera profunda los productos que se entregan, las personas a quienes se sirve y las comunidades involucradas.

El amor en los empresarios y ejecutivos es lo que más ayuda a elegir y permanecer en una visión como la de crear o hacer crecer *corporaciones para el Reino*. Esta virtud es una posición personal de liderazgo que hace que, por ejemplo, se trate a los demás sin filtros culturales o de prejuicios, personas con llamado para ser templos de Dios.

Ese mismo amor es el que lleva a la acción, manifestada con hechos concretos mediante las conquistas diarias de las personas que dedican sus vocaciones desinteresadamente para desarrollar a los demás. En el caso particular de las corporaciones, tal amor se puede ver en un gerente que se dedica a sus colaboradores, o en los miembros del equipo que con lealtad apoyan a sus colegas, en acciones que reflejan una motivación más profunda que les impulsa, más allá de solo querer cumplir con una responsabilidad contractual.



Estudio bíblico

La toma de decisiones correctas es uno de los mayores anhelos de hombres y mujeres en los negocios y en la vida. La Biblia ofrece cientos de principios éticos respecto a cómo vivir, los cuales son aplicados tanto por los creyentes en Cristo como por personas no religiosas consideradas culturalmente piadosas por su buen actuar o por su preocupación, por ejemplo, frente a los derechos humanos, la justicia y la misericordia.

En la Biblia también encontramos un conjunto de credos, comportamientos morales y acciones litúrgicas relacionadas con la fe y la espiritualidad, que encaminan a las personas dentro de las prácticas del mundo cristiano religioso otorgándoles cierto grado de distinción frente al resto de la sociedad. Sin embargo, estos fundamentos éticos, morales o litúrgicos en sí mismos son insuficientes

para tomar decisiones cotidianas como por ejemplo respecto de quién ser amigo, cuándo realizar un negocio, cuándo callar, o cómo tratar el desánimo, el orgullo, la envidia, las tentaciones de la belleza, el dinero, o el poder. Además, si estas decisiones cotidianas se toman presionados por un impulso interno, o una situación extrema externa, ellas pueden acabar con la vida.

Es por eso que Dios nos brinda la posibilidad de adquirir *sabiduría* para saber actuar correctamente en situaciones cotidianas donde las reglas morales no ofrecen respuestas claras o niveles de detalles propios de los tiempos o los contextos. El libro de los Proverbios está lleno de alabanzas a la sabiduría, y aunque toda la Biblia expresa cómo es la sabiduría que proviene de Dios, es el libro de los Proverbios el que más nos insiste respecto a las bondades para buscarla y apropiarnos de ella. Proverbios 28:26 afirma:

Necio es el que confía en sí mismo; el que actúa con sabiduría se pone a salvo.

¿Cuáles son las fuentes para adquirir sabiduría que nos lleve a tomar decisiones correctas? Primero, es necesario conocer a Dios personalmente, no solo creer en él, ya que cuando vivimos en realidad la gracia salvadora de Dios, esta nos fortalece frente a la insensatez de actuar con orgullo, ansiedad, odio o pasiones desordenadas, otorgándonos sobriedad y medida. En segundo lugar, debemos conocernos a nosotros mismos, ya que muchas

Adquirir *sabiduría* para saber actuar correctamente en situaciones cotidianas donde las reglas morales no ofrecen respuestas claras o niveles de detalles propios de los tiempos o los contextos.



decisiones surgen de nuestra incapacidad o autoengaño respecto a lo que somos capaces de hacer o no, teniendo así un concepto más real de sí mismo y una identidad fijada en Cristo. Tercero, adquirimos sabiduría a través de la experiencia, aunque ello depende de cuánto conocemos a Dios y cuanto a nosotros mismos para no asumir conclusiones falsas por los acontecimientos que ocurren.

Estos tres elementos hacen sabio al sabio. Sin embargo, es por medio del Espíritu Santo que el ser humano logra conocer más a fondo su propio corazón, el corazón de otras personas, en especial es por el Espíritu Santo que logra crecer en el conocimiento de Dios. Recordemos por ejemplo al apóstol Pablo haciendo oración pidiendo el Espíritu de sabiduría para los hermanos en la iglesia de Éfeso (Efesios 1:17; 5:15)

1:17 Pido que el Dios de nuestro Señor Jesucristo, el Padre glorioso, les dé el Espíritu de sabiduría y de revelación, para que lo conozcan mejor.

5:15 Así que tengan cuidado de su manera de vivir. No vivan como necios, sino como sabios

De manera práctica, es así que cuando el ser humano, como individuo o trabajando en equipo, busca tomar decisiones que agraden a Dios ya sea en lo personal o en lo corporativo, tendrá en el Espíritu de *sabiduría* y *poder* la capacidad de razonar de la mejor manera posible. Es así que estará más calificado para utilizar lo que mejor tiene en su repertorio de conocimientos y experiencias, resolviendo de esta forma inquietudes de la vida, al tiempo que asume con entereza las situaciones corporativas que requieren atención de profesionales que hacen que sucedan cosas tomando decisiones con perspectiva de Reino.



Tomar decisiones que agraden a Dios ya sea en lo personal o en lo corporativo, tendrá en el Espíritu de *sabiduría* y *poder* la capacidad de razonar de la mejor manera posible.

Es así que estará más calificado para utilizar lo que mejor tiene en su repertorio de conocimientos y experiencias, resolviendo de esta forma inquietudes de la vida, al tiempo que asume con entereza las situaciones corporativas que requieren atención.



Lección 5

Recordemos el caso descrito en Hechos 15, cuando los líderes de la iglesia enfrentaron una nueva situación en la comunidad de fe: personas gentiles se habían vuelto discípulos de Jesús, pero en contraste con los creyentes previos ellos no guardaban los componentes de la ley, como la circuncisión, que los creyentes judíos habían observado siempre. Era un cambio de circunstancia radical, que amenazaba la unidad y expansión de iglesia. Así, en medio de esta crisis organizacional e ideológica, los apóstoles tuvieron que actuar decididamente con sabiduría del Espíritu para buscar la mejor solución.

²²Entonces los apóstoles y los ancianos, de común acuerdo con toda la iglesia, decidieron escoger a algunos de ellos y enviarlos a Antioquía con Pablo y Bernabé. Escogieron a Judas, llamado Barsabás, y a Silas, que tenían buena reputación entre los hermanos. ²³Con ellos mandaron la siguiente carta:

Los apóstoles y los ancianos, a nuestros hermanos gentiles en Antioquía, Siria y Cilicia: Saludos.

²⁴Nos hemos enterado de que algunos de los nuestros, sin nuestra autorización, los han inquietado a ustedes, alarmándoles con lo que les han dicho. ²⁵Así que de común acuerdo hemos decidido escoger a algunos hombres y enviarlos a ustedes con nuestros queridos hermanos Pablo y Bernabé, ²⁶quienes han arriesgado su vida por el nombre de nuestro Señor Jesucristo. ²⁷Por tanto, les enviamos a Judas y a Silas para que les confirmen personalmente lo que les escribimos. ²⁸Nos pareció bien al Espíritu Santo y a nosotros no imponerles a ustedes ninguna carga aparte de los siguientes requisitos: ²⁹abstenerse de lo sacrificado a los ídolos, de sangre, de la carne de animales estrangulados y de la inmoralidad sexual. Bien harán ustedes si evitan estas cosas.

Con nuestros mejores deseos.

³⁰Una vez despedidos, ellos bajaron a Antioquía, donde reunieron a la congregación y entregaron la carta. ³¹Los creyentes la leyeron y se alegraron por su mensaje alentador. ³²Judas y Silas, que también eran profetas, hablaron extensamente para animarlos y fortalecerlos

Hay mucho que aprender de este texto. Nótese en el versículo 28 que los líderes de la iglesia reconocieron



la actuación del Espíritu Santo en la deliberación y búsqueda de la solución. Entonces tomaron una acción decisiva. Decidieron no cargar a los nuevos creyentes (los cuales eran más vulnerables en su fe) con lastres tradicionales irrelevantes para su nueva situación, sino que limitaron sus directrices a las cosas más urgentes (versículos 28-29). Esto en cambio, según los versículos 31 y 32, otorgó alegría, aliento, ánimo y fortaleza tanto a la comunidad judía como a los recién convertidos gentiles.

En particular, también para las decisiones corporativas o de negocios, la sabiduría que proviene del Espíritu de Dios forma el carácter y el comportamiento interior de empresarios, ejecutivos y profesionales, para que sean más capaces de tomar decisiones acertadas. Con ello, las personas en los negocios contarán con mayor claridad, humildad, audacia, arrojo y contentamiento para decidir en medio de tiempos cada vez más agotadores y llenos de descontentos.

Para finalizar, veamos las ventajas de la sabiduría, según Proverbios 2:

- ¹ Hijo mío, si haces tuyas mis palabras
y atesoras mis mandamientos;*
- ² si tu oído inclinas hacia la sabiduría
y de corazón te entregas a la inteligencia;*
- ³ si llamas a la inteligencia
y pides discernimiento;*
- ⁴ si la buscas como a la plata,
como a un tesoro escondido,*
- ⁵ entonces comprenderás el temor del SEÑOR
y hallarás el conocimiento de Dios.*
- ⁶ Porque el Señor da la sabiduría;
conocimiento y ciencia brotan de sus labios.*
- ⁷ Él reserva su ayuda para la gente íntegra
y protege a los de conducta intachable.*
- ⁸ Él cuida el sendero de los justos
y protege el camino de sus fieles.*
- ⁹ Entonces comprenderás la justicia y el derecho,
la equidad y todo buen camino;*
- ¹⁰ la sabiduría vendrá a tu corazón,
y el conocimiento te endulzará la vida.*
- ¹¹ La discreción te cuidará,
la inteligencia te protegerá.*
- ¹² La sabiduría te libraré del camino de los malvados,
de los que profieren palabras perversas,*
- ¹³ de los que se apartan del camino recto*



- para andar por sendas tenebrosas,
14 de los que se complacen en hacer lo malo
y festejan la perversidad,
15 de los que andan por caminos torcidos
y por sendas extraviadas;
16 te libraré de la mujer ajena,
de la extraña de palabras seductoras
17 que, olvidándose de su pacto con Dios,
abandona al compañero de su juventud.
18 Ciertamente su casa conduce a la muerte;
sus sendas llevan al reino de las sombras.
19 El que se enreda con ella no vuelve jamás,
ni alcanza los senderos de la vida.*
- 20 Así andarás por el camino de los buenos
y seguirás la senda de los justos.
21 Pues los íntegros, los perfectos,
habitarán la tierra y permanecerán en ella.
22 Pero los malvados, los impíos,
serán desarraigados y expulsados de la tierra.*

Siendo así, el talento de las corporaciones para el Reino que camina en sabiduría tendrá mayores posibilidades de desarrollo en aquello que emprenda, porque el Espíritu de Dios le guiará con poder y verdad brindando así mismo mayor esperanza que la que tienen aquellos que estropean su vida y sus negocios con decisiones necias.



Actividad

Mapeo del talento

Tenga en cuenta que:

- Jim Collins es tal vez el académico en temas de gestión más destacado en la actualidad. Él es consultado por corporaciones públicas, privadas, e inclusive por entidades basadas en la fe respecto a las investigaciones que su laboratorio realiza, por ejemplo, respecto a las corporaciones sobresalientes y las que han ido más allá en crecimiento y sostenibilidad. Collins afirma que las corporaciones con mejores resultados se caracterizan por atender el principio de “primero quién, después qué” refiriéndose a la práctica de crear departamentos o proyectos a partir de los talentos más sobresalientes con los que cuenta la corporación. Este principio es aplicable cuando en corporaciones para el Reino primero se considera la red de talentos que la iglesia, el



empresario o el ejecutivo lector de esta cartilla tiene a su alcance.

- Otra característica de las corporaciones que más se destacan por su crecimiento sostenible, es que han enfocado sus acciones en aquello en lo cual “pueden ser la mejor del mundo”. Con este principio, las corporaciones no vacilan en malgastar sus recursos en industrias o mercados que desconocen, o que están en etapa madura o de decadencia, más bien se dedican por completo a industrias en las cuales gracias a su experiencia corporativa, principalmente la de su líder fundador/visionario son expertos con curva de aprendizaje en franco crecimiento.
- La propuesta de *Corporaciones para el Reino* es alentar la búsqueda de oportunidades a partir de las destrezas de las comunidades en situación de desplazamiento, de la agenda país ligada a proyectos de cooperación internacional, en complemento ahora animamos a la detección de talento humano sobresaliente.

Acción práctica

- Identificar en la red primaria de contactos de la iglesia, o colegas de la industria, personas talentosas con quienes se pueda iniciar un diálogo en perspectiva de crear, convertir empresas, o hacer crecer *corporaciones para el Reino*.
- Identificar dentro de la denominación, o en entidades públicas, privadas, o multilaterales, empresarios o ejecutivos potencialmente interesados en *corporaciones para el Reino*.
- Preparar y realizar reuniones personalizadas con estos talentos para presentar la visión. En segunda instancia, organice una reunión para conversar respecto a las posibilidades de crear o construir equipos corporativos de alto rendimiento.



Retroalimentación

Seguiremos mejorando esta cartilla. Por tanto, te agradecemos tu apoyo en saber cómo fortalecer esta lección. Sigue las siguientes instrucciones para responder a un breve cuestionario sobre tu experiencia de facilitar esta lección.

Si tienes un celular inteligente (*Smartphone*)

1. Descarga la aplicación *Rayo del escáner QR* o *Lector códigos QR* a tu celular inteligente.
2. Usando la aplicación, escanea el siguiente código:



3. Responde a las preguntas del cuestionario.

Si no tienes un celular inteligente (*Smartphone*)

1. Ingresa a la página www.feydesplazamiento.org/materiales/economia y selecciona la sección de “Retroalimentación”.
2. Baja a la sección del currículo *Trabajos para la vida*, identifica la lección que acabas de concluir y selecciona el enlace indicado.
3. Responde las preguntas del cuestionario.

Si tienes alguna dificultad para responder a este cuestionario, por favor contacta a la administradora del proyecto de *Fe y Desplazamiento* en el correo electrónico admin.tyd@unisbc.edu.co, o al número 300 533 8115 (celular y WhatsApp).



Información sobre el proyecto de *Fe y Desplazamiento*

Fe y Desplazamiento es parte del proyecto de investigación institucional de la Fundación Universitaria Seminario Bíblico de Colombia (FUSBC), registrada ante el Ministerio de Educación de Colombia bajo el título “Respuesta al Desplazamiento Interno en Colombia”. La investigación se realizó con un equipo internacional de más de 25 investigadores en los campos de psicología, sociología, política, economía, pedagogía y teología. Además, colaboraron 12 coinvestigadores que son líderes de comunidades en situación de desplazamiento y pastores y líderes de organizaciones sin ánimo de lucro con largas trayectorias trabajando con personas en situación de desplazamiento. La investigación se realizó en seis comunidades alrededor de Colombia, y con base en esta investigación se ha elaborado este currículo y los demás currículos y cartillas del proyecto. Así, estos currículos y estas cartillas representan, no solo las perspectivas de unos profesores de teología, sino la sabiduría y experiencia de estudiosos en diversos campos: profesionales, pastores, líderes de ONGs y las mismas víctimas del desplazamiento forzoso.

La investigación ha sido financiada por la Templeton World Charity Foundation, Inc., bajo el título “Integral missiology and the human flourishing of internally displaced persons in Colombia”. Las opiniones expresadas en la publicación son las de los autores y no necesariamente reflejan las perspectivas del Templeton World Charity Foundation, Inc.

