

## El rol de la universidad en la enseñanza de gestión de la innovación

Dr. Baltazar Caravedo Molinari

### Materia, Energía, Vida y Sistema

La vida es una asociación particular entre materia y energía (Figura 1); es una estructura dinámica, conformada por una variedad de elementos conectados, compartiendo, incorporando y expulsando energía<sup>1</sup>. La vida es un sistema en constante proceso de adaptación, que se auto organiza y se reproduce (Figura 2). En ese despliegue y desarrollo cada entidad viva asegura su continuidad modificándose, o mejor, transformándose. La continuidad implica transformación<sup>2</sup>.

Figura 1

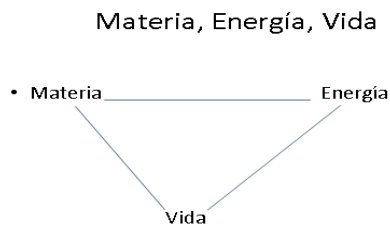


Figura 2



Un sistema vivo está integrado por componentes en permanente relación (Figura 3) unos con otros. Toda organización humana es un sistema vivo; puede contener unidades, individualidades, personas, grupos y organizaciones vinculadas, y en proceso continuo de redefinición de sus vínculos (Figura 4). Se trata de sistemas abiertos; es decir, de unidades complejas que se distinguen

<sup>1</sup> Ver Arnopulos (2005), Earls (2011), Morin(2008, 2009, 2010, 2013), Caravedo (2014)

<sup>2</sup> Caravedo op. Cit.

de las demás pero que se comunican con aquellas a través de una suerte de “membrana semipermeable” que filtra y hace factible que ingresen y se expulsen elementos para asegurar su continuidad (Figura 5).

Figura 3

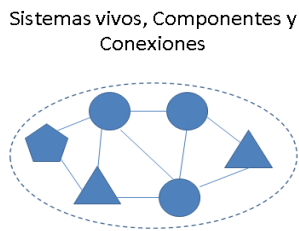


Figura 4

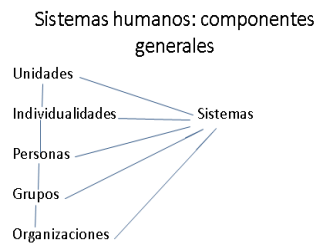
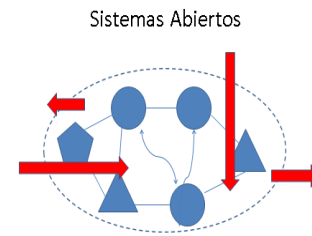


Figura 5



### Entorno, Sistema y Energía

Los sistemas abiertos son parte de un macro sistema compuesto por una variedad e infinidad de sub sistemas, que intercambian elementos unos con otros (Figura 6). El conector de los sistemas es la energía, la misma que se encuentra vinculada al universo, a las plantas, a los animales, a los seres humanos, a las partículas, a las moléculas, a los órganos y a los organismos (Figura 8). Todo se conecta; la energía es lo que lo hace factible, independientemente del tamaño de los elementos constitutivos del sistema (Figura 7). Se pueden articular diferentes planos y niveles. Se da paso a un movimiento continuo -digamos que perpetuo- de intercambios que facilitan la continuidad<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Caravedo op. cit

Figura 6

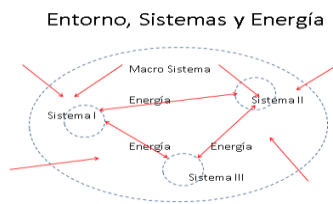


Figura 7

Distintos planos y niveles de conexiones

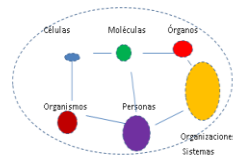
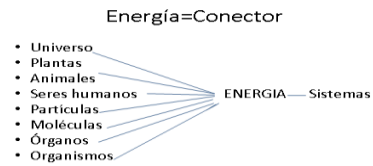


Figura 8



Para resumir esta parte, los sistemas humanos son sistemas abiertos, dinámicos; que intercambian energía; en permanente desequilibrio; y es ese desequilibrio lo que, paradójicamente, asegura su continuidad.

### Sistema, Campos, Fuerzas, Energía, Comportamiento

En las figuras 9 y 10 trato de complejizar visualmente lo que ya he expuesto. Esta vez se puede distinguir campos, fuerzas, energías y comportamientos. Como todos los planos y niveles están articulados, los comportamientos son el resultado de esa múltiple asociación de elementos que intercambian energía, y que se plasman en el acto que se realiza o en las acciones que se despliegan. Un sistema no es una entidad estática, está en movimiento, lo que es producto de una gran cantidad de vectores que surgen de diferentes niveles y planos, que le van dando forma y que influyen en distintas dimensiones.

Figura 9

Sistema, Campos, Fuerzas, Energía,  
Comportamiento

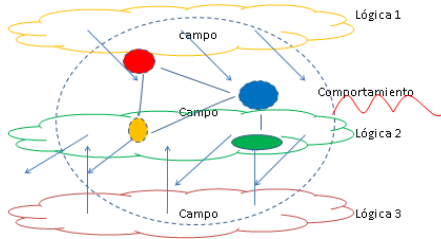
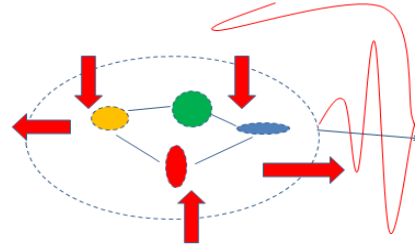


Figura 10

Modificación de energía y vínculos de  
componentes , modificación de  
comportamiento



La modificación en el patrón de vínculos de los componentes del sistema se expresa en el comportamiento. Es decir, el comportamiento es el resultado de este movimiento complejo, que tiene una serie de elementos vinculados que se plasman de una forma en un momento particular; en otro momento, en otro entorno, en otro contexto se puede plasmar de otra forma.

## Transformidad

Como ya lo he señalado, los sistemas tienen dimensiones distintas que están conectadas (Figura 11).

Figura 11



Un tipo de energía se puede convertir en otra<sup>4</sup>. Una energía que es generada por una de las dimensiones se puede transferir a otra. La energía subjetiva está conectada a la energía no subjetiva. Lo que parece que no se da, se da. Del entorno del que no percibimos nada, salvo muy pocas cosas, surge una propuesta de energía, una dinámica energética que se articula al resto de nuestro sistema o al sistema en el que nos desplegamos.

La energía (el vínculo) puede ser de cohesión o entrópica (la que desordena el sistema). Y esto da pie a varias cosas. Un sistema vivo, para continuar debe

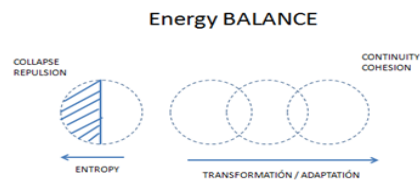
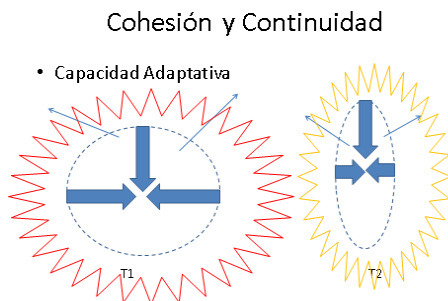
<sup>4</sup> Earls, 2011

ordenarse de una manera distinta; pero para ello tiene que desordenarse. El orden es el resultado de un desorden previo. Y el desorden es el mecanismo que inaugura el proceso de transformación. El sistema adquirirá una forma distinta que contiene elementos previos ordenados en una nueva estructura.

La continuidad de un sistema depende de su capacidad de adaptación. Y ésta tiene que ver con la energía de cohesión. Si es superior a la energía entrópica el balance será positivo, y habrá adaptación (Figura 13). Esta articulación va a dar formas muy diferentes. La figura 12 muestra en un primer momento una figura circular con un diámetro que luego se modifica. Las formas en que se manifiesta la energía de una estructura dinámica se alteran en el proceso adaptativo.

Figura 12

Figura 13



## Energía, Acción, Sistemas humanos

En un sistema humano, que contiene varias dimensiones con energías que se manifiestan a través de la palabra hablada o escrita y de la acción, la comunicación se produce en varios planos paralelamente. Transmiso mensajes (capto y provoco energía) actuando, desplegándome. Entonces, lenguaje, comunicación y acción, forman parte de una unidad sistémica que,

gracias a su desequilibrio energético, se va modificando continuamente. La modificación se da a partir de variaciones en las diferentes dimensiones. Una invención, un descubrimiento y su correspondiente innovación, modifica vínculos y puede transformar la práctica, alterar la rutina, romper la simetría; redistribuye la energía social.

Figura 14

¿Qué se altera o modifica en un sistema vivo?

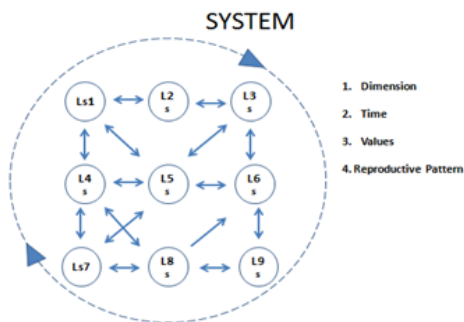
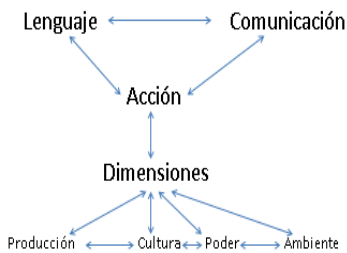


Figura 15

Energía y Acción  
Sistemas humanos



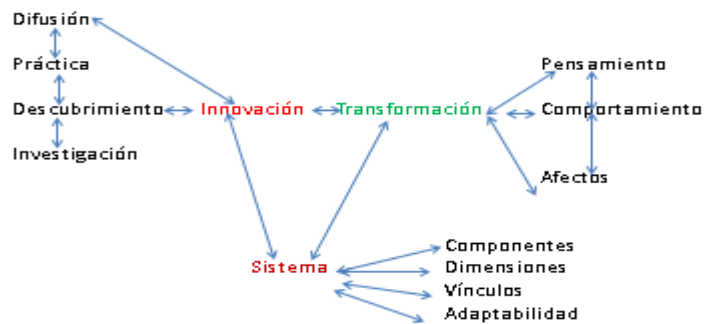
Cualquier variación en las dimensiones producción, cultura, poder, ambiente, genera continuidad o colapso en el sistema humano (Figuras 14 y 15).

## Innovación, Transformación, Sistemas

La innovación es un proceso complejo que depende de diferente tipo de elemento y procesos.

Figura 16

### Innovación, Transformación, Sistema



La figura 16 sintetiza visualmente la complejidad que quiero mostrar. La innovación depende, por supuesto, del descubrimiento y la investigación. Se van a descubrir cosas pero no todo lo que se descubre tiene un valor innovador, no todo lo que es nuevo tiene una capacidad "innovativa". Lo nuevo puede perecer al instante, tan pronto emerge. Para que haya innovación tiene que haber una difusión del nuevo conocimiento y establecerse como una práctica, como una rutina; en la medida en que no se establezca como una práctica que arrastre al conjunto del sistema no es innovación. Se puede tratar de un elemento que desaparece instantáneamente porque no perdura

o porque se circunscribe a un ámbito, y no se expande. No obstante lo señalado, la emergencia de una novedad que se extingue instantáneamente influye en la manifestación de otra que sí perdura y se extiende. Aunque parezca contradictorio, la transformación es el resultado de procesos con longitudes de tiempo variable, algunas de las cuales, por su extensión práctica le llamamos innovación.

La innovación y la transformación van de la mano. La transformación no solo es la que se produce en una empresa o en una concepción empresarial; la transformación también se da en el pensamiento, en el comportamiento, en los afectos. En nuestro aprendizaje el sistema límbico relacionado con la corteza desempeña un rol fundamental. El vínculo afectivo influye en el patrón de relaciones que establecemos unos con otros. El cerebro tiene conexión con el mundo externo a partir de nuestros sentidos (audición, visión, gusto, tacto, olfato). Los impulsos que recibimos intervienen en la fabricación de imágenes que vamos creando en el proceso de nuestro despliegue. El cerebro tiene la capacidad para procesar 11 millones de unidades de información por segundo<sup>5</sup> que nuestro propio cerebro procesa, independientemente de nuestra conciencia. Somos un sistema complejo, no consciente de todo, que en su dinámica no lo puede gobernar todo. Los sistemas humanos perduran inclusive una vez que han fenecido. El pasado no se borra fácilmente, por lo menos para nosotros los seres humanos. Los traumas que van marcando nuestra existencia, son traumas que hacen eso, marcan nuestra existencia y hasta que no los revelamos y nos deshacemos de ellos, seguirán perturbando.

La innovación es transformación, pero transformación también es innovación (por eso en la figura 16 las flechas son de doble vía). No solamente va en un sentido, sino que va en todos los sentidos. La transformación se refleja en la

---

<sup>5</sup> Ver Solms y Turnbull (2005)

alteración del sistema, en la modificación de su patrón de vínculos y, por lo tanto, en su modificación. Un sistema que se transforma es un sistema que innova. Una innovación que logra transformar es un sistema en movimiento. Hay una circularidad. No es el caso que una cosa va primero y otra va después: la conexión es simultánea. Las distintas dimensiones se conectan en paralelo, y el traslado de energías se da, también, de esa manera. Ingresan en nosotros de diferentes maneras, en tiempos diferenciados.

### Tendencias e Impactos

El avance tecnológico en las comunicaciones permite conectar a más personas, compartir nuevo conocimiento a un universo más amplio. Hace posible una relativa homogenización a partir de algunos sentidos, lenguajes, afectos, y, en general, cultura. Por ejemplo, en el año 1940 el Perú tenía 7.5 millones de habitantes. La población vivía principalmente en la Sierra. Cerca al 60% sólo hablaba quechua y otras lenguas, mas no castellano. La carretera panamericana se encontraba en proceso de construcción pero no se había concluido. Apenas se escuchaba radio nacional en uno que otro lugar, principalmente en Lima. El castellano no se había distribuido en todo el territorio. La comunicación entre las poblaciones no era fácil, ni hacía factible compartir los mismos sentidos, marcar las mismas connotaciones, usar los mismos términos. Solo el 0.002% de la población tenía acceso a la telefonía. Hoy el Perú tiene más de 30 millones de habitantes, que hablan castellano, que tienen acceso a caminos y carreteras que conectan ciudades y pueblos, con un parque automotor muy grande. El equivalente al 100% de la población cuenta con aparatos telefónicos (entre fijos y celulares). Todos los habitantes

de nuestro país podemos ver, escuchar y comprender cosas, más o menos, al mismo tiempo.<sup>6</sup>

En el mundo pasa algo similar. Dentro de 35 años el mundo tendrá 9 mil 500 millones de habitantes; es decir, 2 mil millones de habitantes más de lo que somos ahora, un 29% más grande. Por el avance tecnológico va a haber una mayor interdependencia, una mayor conectividad entre las personas y, también, dentro de las organizaciones. No sólo va a haber una mayor población sino que ésta tendrá un promedio de vida bastante más larga. La pirámide poblacional se va a ir achatando. Se van a expandir las aglomeraciones urbanas. El crecimiento poblacional, la tecnología empleada para la producción, la concentración urbana han contribuido al calentamiento global y al cambio climático. Si tomamos en cuenta el incremento vertiginoso de la conectividad y los demás elementos que he señalado, y otros, se modificará la forma en que nos relacionamos, la manera en que producimos y distribuimos energía social.

### Cambio de Paradigmas

Como resultado de la nueva dinámica del sistema humano estamos asistiendo a la emergencia cada vez con más fuerza de un pensamiento sistémico que nos permite trabajar con nuevos conceptos y perspectivas teóricas. Se están cuestionando los paradigmas dominantes que han guiado nuestras vidas, y surgen otros planteamientos.

En el tema de negocios, el paradigma dominante es el de hacer el máximo de utilidades en el menor tiempo posible. Las empresas están organizadas para poner en vigor una concepción de valor dominante; lo que interesa es el valor

---

<sup>6</sup> Ver Caravedo op. Cit.

económico a corto plazo.<sup>7</sup> La propuesta de responsabilidad social buscaba alterar el patrón reproductivo de la empresa privada. Su práctica no ha hecho posible, hasta ahora, modificar el paradigma básico de las empresas tradicionales movidas con criterios financieros de corto plazo. En buena cuenta, no se ha modificado el patrón por medio del cual la energía generada reproduce un sentido de verticalidad que se manifiesta en los vínculos, aunque de manera menos explícita. La empresa B es una empresa cuyo propósito es identificar un problema social y/o ambiental como razón de ser de la organización. La formulación del propósito no es solo una declaración; se incorpora en los estatutos volviéndose obligatorio y redefiniendo el proceso de gestión y gerencia de la propia empresa. Ya no solo interesa mostrar resultados en términos de utilidades sino, también, resultados en términos de los problemas que se identificaron y que la empresa está contribuyendo a modificar. Es una lógica distinta.

Otro aspecto que quiero destacar es el paradigma de liderazgo. Antes, el concepto de líder estaba muy asociado a cualidades o atributos individuales. Hoy surge la preocupación por los sistemas que generan capacidad de liderazgo, es decir, cómo se distribuyen las energías sociales (balance de energía social). El concepto de liderazgo ha pasado de estar principalmente centrado en la persona con ciertas características a la capacidad adaptativa del sistema.

### La organización empresarial: transformación e innovación

Las organizaciones construyen sociedad. Toda construcción implica destrucción; todo acto creativo es un acto destructivo. Se crea sobre lo que hay, y lo que hay se modifica; al modificarlo, se transforma. Luhmann decía

---

<sup>7</sup> Ver Abramovay, Correa, Gatica y Van Hoof, 2013

que todos los días creamos un otro. Cada uno de nosotros es otro cada día. Somos producto de un universo de contradicciones y de elementos que van influyendo sobre nuestro propio despliegue. Las organizaciones construyen no solamente bienes y servicios; sino cultura, lenguaje, conocimiento, ilusiones afectos. Y también, residuos materiales, biológicos, y mentales. Es decir, ese conglomerado es el producto de un proceso productivo que los va generando. Pero no solamente lo que se produce sino la forma cómo se produce; es decir, los vínculos y las relaciones con los colaboradores, los profesores en el caso de la universidad; los administrativos, los operadores, los accionistas, los socios, los directivos; los proveedores que son también a veces profesores, conferencistas, etc. Con lo que se produce y la forma en que se produce se va construyendo sociedad.

### Sociedad y empresa

Peter Drucker decía, en un texto de 1987, "no hay empresa sana en sociedad enferma"<sup>8</sup>. Es un razonamiento muy interesante. Ahora, se podría decir que no hay sociedades sanas sin organizaciones sanas. Por lo tanto, lo que hace una organización enferma es multiplicar organizaciones enfermas que construyen sociedades enfermas. Porter y Kramer hacen una crítica a la forma cómo se despliega la responsabilidad social<sup>9</sup>. Cuando introducen el concepto de valor compartido, en realidad se trata del concepto crítico de la responsabilidad social. Más aún, sostienen que a las empresas se les imputa crear problemas sociales, ambientales, económicos; a prosperar a costa de la comunidad; que solo buscan optimizar su desempeño financiero de muy corto plazo; y por lo tanto lo que las guía, aparentemente, es un enfoque anticuado de valor. Si nos mantenemos en el enfoque de valor, la forma antigua sería privilegiar la

---

<sup>8</sup> Drucker, 1987

<sup>9</sup> Porter y Kramer, 2006, 2011

dimensión económica, y su manifestación serían utilidades. La nueva forma de valor es el valor compartido, o valor social, que abarca dimensiones más variadas: económicas, social y ambiental. Su manifestación consistiría en la resolución de problemas sociales y ambientales principalmente. Habría que invertir la trilogía de la pasión humana: tener, poder, valer. Dicho de otra manera, el que tiene puede, el que puede vale. En una concepción así, el que no tiene no vale nada. Hay que darle la vuelta. Hay que subvertir la secuencia para alterar el orden vigente, y dar paso a uno nuevo.

La práctica de la responsabilidad social no solo es insuficiente sino que es incongruente. La resolución de un problema social-ambiental forma parte de la periferia de la empresa. En el caso de la empresa B debería estar en el centro. En la figura 17 se muestra visualmente el problema: la circunferencia rojita se desplaza del borde externo al centro interno; esto, hace la diferencia.

Figura 17



### Redefinir la empresa

Lo que se plantea en este contexto es la redefinición del concepto de *éxito de negocio*. Y se incorpora la noción de transformación social. El propósito de la empresa tiene que ser modificado: debiera ser maximizar el valor compartido o sea, el valor social, que articula lo económico pero también lo que es social y ambiental.

La empresa piramidal despliega una energía vertical, es la imposición. El rombo es la que intenta romper con esa dinámica aunque su dinámica pone obstáculos. Y la empresa circular distribuye la energía de manera circular. La energía social distribuida circularmente vendría a ser la B.

Dr. Baltazar Caravedo Molinari

Docente TPA del DACG

DEPARTAMENTO  
ACADÉMICO DE CIENCIAS  
DE LA GESTIÓN

GESTIÓN DEPARTAMENTO  
ACADÉMICO DE CIEN

## Bibliografía

Abramovay, Ricardo; Correa, María Emilia; Gatica, Sebastián; Van Hoof, Bernhardus  
2013 *Nuevas Empresas, Nuevas Economías: Empresas B en Sur América*. FOMIN, Octubre

Arnold-Cathalifaud, Marcelo  
S/F *Las Organizaciones desde la teoría de los sistemas Sociopoiéticos*. Cinta Moebio 32: 90-108.  
[www.moebio.uchile.cl/32/arnold.html](http://www.moebio.uchile.cl/32/arnold.html)

Arnopoulos, Paris  
2005 *SOCIOPHYSICS. Cosmos and Chaos in Nature and Culture* Nova, New York

Ball, Philip  
2006 *Critical Mass. How one thing leads to another* Farrar, Straus and Giroux, Nueva York

Barton, David; Hamilton, Mary  
2004 "La literacidad entendida como práctica social" En Zavala et. Al. *Escritura y Sociedad. Nuevas perspectivas teóricas y etnográficas*

Beckner, Clay; Blythe, Richard; Bybee, Joan; Christiansen, Morten H.; Croft, William; Ellis, Nick C; Hollando, John; Ke, Junyung; Larsen-Freeman, Diane; Schienemann, Tom  
2011 *La lengua es un sistema adaptativo complejo*. [www.linred.com](http://www.linred.com)

Bertalanffy, Ludwig von  
1986 *Teoría General de los Sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones.* Fondo de Cultura Económica. México

Capra, Fritjof  
2003 *Las Conexiones Ocultas.* Anagrama, Barcelona

Caravedo Molinari, Baltazar  
2014 *Sistemas, Energía Social y Factor Liderazgo. Perú 1912-2012.* Publicia. Berlín.

Carroll, Sean  
2013 *La partícula al final del universo. Del bosón Higgs al umbral de un nuevo mundo.* Debate, Barcelona

Chaisson, Eric J  
2008 *Long-Term Global Heating From Energy Usage* en EOS, TRANSACTIONS AMERICAN GEOPHYSICAL UNION, VOL. 89, NO. 28, PG 253 doi:10.1029/2008EO280001. Wright Center, Tufts University, Medford, Mass., USA. Harvard College Observatory, Cambridge, Mass., USA

2010 *Energy Rate Density as a Complexity Metric and Evolutionary Driver.* Wright Center and Physics Department, Tufts University, Medford, Massachusetts and Harvard College Observatory, Harvard University, Cambridge, Massachusetts. Received March 8; revised April 1, 2010; accepted April 5.

2003 "A Unifying concept for Astrobiology". *International Journal of Astrobiology* 2 (2); 91-101. Printed in the United Kingdom DOI: 10.101017/S1473550403001484. Cambridge University

Checkland, Peter  
1981 *Systems Thinking, Systems Practice.* John Wiley & Sons. Chichester, New York, Brisbane, Toronto  
Great Britain

Coen, Enrico  
2013 De las células a las civilizaciones. Los principios de cambio que conforman la vida. Crítica, Barcelona

De la Fuente, Ramón; Alvarez Leefmans, Francisco Javier  
1999 *Biología de la Mente* Fondo de Cultura Económica, México

Drucker, Peter F.  
1987 *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper Business, New York

Earls, John  
2011 *Introducción a la Teoría de Sistemas Complejos*. Fondo Editorial Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima

Easley, David; Kleinberg, Jon  
2010 *Networks, Crowds and Markets: reasoning about a Highly Connected World*, Cambridge University Press, Cambridge

Echeverría, Rafael  
2005 *Ontología del lenguaje*. Granica, Buenos Aires

Gutmann, David  
2009 *From Transformation to Transformation*. Karnac, Londres

Gutmann, David; Ponthieu, Laurence; Verrier, Christophe  
2009 "Transformation of language and social transformation" En Gutmann, David *From Transformation to Transformation*. Karnac, Londres

Habermas, Jürgen  
1989 *El discurso filosófico de la modernidad*. Taurus. Bs As.

- 2001 a *Teoría de la Acción Comunicativa*. Taurus. Dos Tomos.
- 2001 b *Teoría de la Acción Comunicativa: Complementos y Estudios Previos*. Cátedra. España.
- Hartnack, Justus  
1999 *Breve Historia de la Filosofía*. Cátedra. Madrid
- Hauser, Marc D.  
2008 *La mente moral*. Paidós. Barcelona
- Honeyman, Ryan  
2015 *Manual para empresas B. Negocios como fuerza positiva para mejorar el mundo*. El Mercurio/Aguilar. Santiago de Chile
- Jung, Carl Gustav  
1974 *El Hombre y sus símbolos*. Aguilar, Madrid
- 2013 *Arquetipos e inconsciente colectivo*. Paidós, Buenos Aires
- Kenneally, Christine  
2007 *The first word. The search for the origins of language*. Viking.  
Published by the Penguin Group. New York
- Koch, Christof  
2005 *La Consciencia. Una aproximación neurobiológica*. Ariel.  
Barcelona
- Luhmann, Niklas  
1997 *Observaciones de la modernidad. Racionalidad y contingencia en la sociedad moderna*. Paidós, Barcelona
- 1998 *Complejidad y Modernidad. De la unidad a la diferencia*.  
Editorial Trotta, España

2007 *La realidad de los medios de masas.* Universidad Iberoamericana y Antropos, México y Barcelona

2010 *Organización y Decisión.* Herder, Universidad Iberoamericana, Ediciones UC, México

Merton, Robert K

2002 *Teoría y Estructura Sociales.* Fondo de Cultura Económica, México

Mora, Francisco

2007 *Neurocultura.* Alianza Editorial, Madrid

Morin, Edgar

2008 *El Paradigma Perdido. Ensayo de bioantropología.* Kairós, Barcelona

2009a *El Método. 4 Las Ideas.* Ediciones Cátedra, Madrid

2009 b *El Método. 5 La humanidad de la Humanidad.* Ediciones Cátedra, Madrid

2009 c *El Método. 6 Ética.* Ediciones Cátedra, Madrid

2010 a *El Método. 1 La naturaleza de la Naturaleza.* Ediciones Cátedra, Madrid

2010 b *El Método. 3 El conocimiento del Conocimiento.* Ediciones Cátedra, Madrid

2013 *El Método. 2 La vida de la Vida.* Ediciones Cátedra, Madrid

- Parsons, Talcott  
1959 *El Sistema Social*. Revista de Occidente. Madrid
- Porter, Michael; Kramer, Mark  
2006 "Strategy & Society. The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility" en *Harvard Business Review December*, Boston
- 2011 "La creación de valor compartido" en *Harvard Business Review*, enero-febrero. Boston
- Punset, Eduardo  
2007 *El Alma está en el cerebro*. Punto de Lectura. Madrid
- Rachid, R. R.  
(2013) *Benefit Corporations: Desde la primacía del accionista hacia la del bien común*. Tesis doctorales no publicada. Universidad de Navarra, Pamplona.
- Ricoeur, Paul  
1970 *Freud: Una Interpretación de la Cultura*. Siglo veintiuno editores. México
- 1991 *Finitud y Culpabilidad*. Taurus Humanidades. Buenos Aires.
- Rodríguez,D; Arnold, M  
1999 *Sociedad y Teoría d Sistemas*. Ed. Universitaria. 3ª Edición, Santiago de Chile
- Solms; Mark; Turnbull, Oliver  
2005 *Cerebro y mundo interior*. Fondo de Cultura Económica. Mexico

Van Dijk, Teun A.  
2008 *El discurso como interacción social.* Gedisa, Barcelona

Varela, Francisco  
2002 *El Fenómeno de la Vida.* Dolmen Ediciones. Madrid, España.

W. Windelband  
1954 *Historia de la Filosofía Moderna.* 2 Tomos. Editorial Nova, Buenos Aires

Yunus, Muhammad  
2010 *Empresas para todos.* Grupo Editorial Norma. Bogotá

DEPARTAMENTO  
ACADÉMICO DE CIENCIAS  
DE LA GESTIÓN