

**PERFIL DE LA CULTURA Y DEL COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL
EN EL MUNICIPIO DE PASTO**

**FANNY MELO URRESTA
ELSY MELO DE CUELLAR**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2008**

**PERFIL DE LA CULTURA Y DEL COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL
EN EL MUNICIPIO DE PASTO**

**FANNY MELO URRESTA
ELSY MELO DE CUELLAR**

**Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para obtener al
Título de Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor:
LUIS ALBERTO ARCOS
Magíster**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2008**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones apuntadas en el trabajo de grado, son responsabilidad exclusiva de su autor”

Artículo 1º del acuerdo No. 32 de octubre 11 de 1966, emanado por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Agosto de 2008

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	
1. JUSTIFICACIÓN	14
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
3. OBJETIVOS	16
3.1 OBJETIVO GENERAL	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3.3 HIPÓTESIS DE TRABAJO	16
4. ASPECTOS METODOLÓGICOS	17
4.1 TIPO DE ESTUDIO	17
4.1.1 Descriptivo	17
4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	17
4.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	17
4.4 CONTEXTO	18
5. MARCO REFERENCIAL	19
5.1 DEFINICIÓN DE CULTURA EMPRESARIAL	19
5.2 ¿CÓMO FORMAMOS CULTURA EMPRESARIAL?	21
5.2.1 Principios básicos	21
5.2.2 Misión	21
5.2.3 Políticas generales	21
5.4 DIFICULTADES DEL ESTUDIO DE LA CULTURA EMPRESARIAL	24
5.5 LA EMPRESA DETRÁS DE LA INNOVACIÓN	25
5.6 LA CULTURA EMPRESARIAL SEGÚN SCHEIN	31
5.7 VALORES EMPRESARIALES	32
5.7.1 Las normas	33
5.7.2 Las interacciones	33

5.7.3	Los Ritos	33
5.7.4	La cultura material	34
5.7.5	Las creencias	34
5.7.6	Las historias	34
5.7.7	El mito	35
5.8	ETAPAS EN LA FORMACIÓN DE LA CULTURA SEGÚN SCHEIN	35
5.9	EL CAMBIO CULTURAL	36
5.9.1	Pasos para Lograr el Cambio de la Cultura Empresarial	37
5.10	CULTURA Y CONTROL SOCIAL	37
5.11	EVOLUCIÓN DE LA CULTURA EMPRESARIAL	39
6.	LA CULTURA EMPRESARIAL EN PASTO	41
6.1	ANTECEDENTES	41
6.2	ANÁLISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO	41
6.3	RESULTADOS ENCONTRADOS	47
7.	CONCLUSIONES	75
8.	RECOMENDACIONES	76
	BIBLIOGRAFÍA	77
	ANEXOS	79

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Actividad económica	48
Cuadro 2. Cobertura de la empresa	50
Cuadro 3. Visión de la empresa	52
Cuadro 4. Grado de instrucción de los empleados	53
Cuadro 5. ¿Recibió asesoría para la conformación de su empresa?	55
Cuadro 6. Causas de éxito de la empresa	56
Cuadro 7. Capacitación a trabajadores	57
Cuadro 8. ¿En qué áreas le gustaría capacitarse?	59
Cuadro 9. Significado de cultura empresarial	60
Cuadro 10. Modelos de gerencia	62
Cuadro 11. Valores importantes de su empresa	63
Cuadro 12. Responsabilidad en la solución de problemas en la empresa	65
Cuadro 13. Normas prioritarias de cumplimiento	66
Cuadro 14. Clase de motivación en la empresa	68
Cuadro 15. Comunicación interpersonal en la empresa	70
Cuadro 16. Toma de decisiones en la empresa	71
Cuadro 17. La empresa en 10 años	72

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Actividad económica	49
Gráfica 2. Cobertura de la empresa	50
Gráfica 3. Visión de la empresa	52
Gráfica 4. Grado de instrucción de los empleados	53
Gráfica 5. Asesoría recibida en la conformación de la empresa	55
Gráfica 6. Causas de éxito de la empresa	56
Gráfica 7. Capacitación a trabajadores	58
Gráfica 8. Áreas de capacitación	59
Gráfica 9. Significado de cultura empresarial	61
Gráfica 10. Modelos de gerencia	62
Gráfica 11. Valores importantes de su empresa	64
Gráfica 12. Responsabilidad en la solución de problemas en la empresa	65
Gráfica 13. Normas prioritarias de cumplimiento	67
Gráfica 14. Clase de motivación en la empresa	68
Gráfica 15. Comunicación interpersonal en la empresa	70
Gráfica 16. Toma de decisiones en la empresa	71
Gráfica 17. La empresa en 10 años	73

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Entrevista aplicada a gerentes	80
Anexo B. Marco socio jurídico de la empresa	83

RESUMEN

En los diferentes enfoques y estudios que a través de los tiempos se ha realizado del perfil de la Cultura y del Comportamiento empresarial pastuso, se refleja el cambio que éste ha sufrido. Dado que estos estudios son sistemas de comunicación, información y toma de decisiones, actualmente se hacen análisis de tipo cualitativo con un enfoque social crítico, en donde ya no existe un sentido único de análisis, sino que es interdisciplinario, dado fundamentalmente desde las ciencias auxiliares como la psicología, sociología y la antropología.

Vivimos en una región con marcadas diferencias no solo en el ámbito geográfico y climático sino en costumbres de tradición histórica que se han convertido en el marco de referencia para el comportamiento regional. El intento de caracterizar al empresario pastuso más allá de consideraciones exclusivamente económicas o sociológicas para incluir una perspectiva psicocultural, permitirá una comprensión mas integral de la tipología del empresario de esta región y por ende un abordaje mas contingente sobre sus posibilidades competitivas en un entorno globalizante.

La aplicación de entrevistas y los resultados de la encuesta a líderes empresariales de Pasto, nos permitirá analizar rasgos culturales, pautas de comportamiento, historias de las empresas, valores, competencias, visión, misión, estrategias y normas que la protegen para volverlas más competitivas en el mercado.

Es de esperar que los resultados obtenidos en esta investigación, mediante la aplicación de conocimientos, revisión documental y entrevistas, nos permitan la identificación de las actitudes comportamientos y valores propios del empresario pastuso, contextualizados en nuestra realidad. En la búsqueda de una explicación pretendemos establecer relaciones entre los modelos teóricos y la situación identificada; este resultado es el que nos conduce a la producción del conocimiento, propósito fundamental de está investigación científica y proyectar un futuro colectivo que nos permitirá la construcción de escenarios públicos, para identificarnos como región del sur.

ABSTRACT

Different approaches and studies through the ages has made the profile of Culture and Pastuso Behavioral business, it reflects the change that has suffered. Because these studies are communication systems, information and decision-making, are currently analyzing qualitative approach with a social critic, where there is no longer a one-way analysis, it is interdisciplinary, because basically from the science assistants as psychology, sociology and anthropology.

We live in a region with marked differences not only in the geographical and climatic behavior but in historical tradition that has become the framework for regional behavior. The attempt to characterize the Pasatuso employer beyond purely economic considerations or to include a sociological psicocultural perspective, it permit a more comprehensive understanding of the type of employer in this region and hence a collision more contingent on their ability competitive in a globalizing environment.

The implementation of interviews and survey results to business leaders of Pasto, will allow us to analyze cultural traits, behavioral patterns, histories of companies, values, skills, vision, mission, strategies and standards that protect them to become more competitive in the market.

Hopefully, the results of this investigation, through the application of knowledge, document review and interviews, allow us to identify the attitudes and behaviors of their pastusos employers values, contextualized in our reality. In seeking an explanation we intend to establish relations between theoretical models and identified the situation, this outcome is the one that leads to the production of knowledge, this fundamental purpose of scientific research and projection of a collective future that will allow us the construction of public sceneries, Identified as a region in the south.

INTRODUCCIÓN

Para entender el alma de una empresa, debemos
Viajar a través del mundo subterráneo
De la Cultura Empresarial.
RALPH H. KILMANN

Hablar del Perfil de la Cultura y del Comportamiento Empresarial en Pasto, es definir significados y connotaciones, es describir un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo de individuos al enfrentarse con problemas de adaptación externa e integración dentro de una empresa. Es definir comportamientos, lenguas y rituales observados de forma regular en la relación entre individuos y que deben ser considerados válidos y en consecuencia deben ser enseñados a los miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas dentro de la empresa.

En los diferentes enfoques y estudios que a través de los tiempos se ha realizado del perfil de la Cultura y del Comportamiento empresarial pastusa, se refleja el cambio que éste ha sufrido. Dado que estos estudios son sistemas de comunicación, información y toma de decisiones, actualmente se hacen análisis de tipo cualitativo con un enfoque social crítico, en donde ya no existe un sentido único de análisis, sino que es interdisciplinario, dado fundamentalmente desde las ciencias auxiliares como la psicología, sociología y la antropología.

Todo este estudio nos lleva a reconocer que existen elementos inconcientes que hacen parte de la cultura empresarial, manifestaciones culturales que frenan o aceleran el desarrollo de dichas empresas, conductas esperadas por cuanto se está trabajando con seres humanos y cambios culturales que provienen de la necesidad del mejoramiento de los procesos productivos.

Vivimos en una región con marcadas diferencias no solo en el ámbito geográfico y climático sino en costumbres de tradición histórica que se han convertido en el marco de referencia para el comportamiento regional. El intento de caracterizar al empresario pastuso mas allá de consideraciones exclusivamente económicas o sociológicas para incluir una perspectiva psicocultural permitirá una comprensión mas integral de la tipología del empresario pastuso y por ende un abordaje mas contingente sobre sus posibilidades competitivas en un entorno globalizante.

Es posible poner a producir, no sólo la experiencia y los conocimientos adquiridos a través de aportes de los investigadores, sino también los contactos y la capacidad personal de los trabajadores para crear empresa. Lo importante es hacer un análisis de los riesgos, y sacudirse de los prejuicios.

1. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos que sobre CULTURA Y COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL exponen los diferentes autores, encontrar explicaciones o interpretaciones a los comportamientos de los dirigentes en el manejo de las empresas en Pasto.

La aplicación de las entrevistas a líderes empresariales de Pasto, nos permitirá reafirmar la validez de la cualificación del capital humano como instrumento de desarrollo y modernización empresarial; la educación continua de los ejecutivos se traduzca en mejores resultados, en gestión económica y empresarial.

Es de esperar que los resultados obtenidos en esta investigación, mediante la aplicación de conocimientos, revisión documental y entrevistas, nos permitan la identificación de las actitudes comportamientos y valores propios del empresario pastuso, contextualizados en nuestra realidad. En la búsqueda de una explicación pretendemos establecer relaciones entre los modelos teóricos y la situación identificada; este resultado es el que nos conduce a la producción del conocimiento, propósito fundamental de esta investigación científica y proyectar un futuro colectivo que nos permitirá la construcción de escenarios públicos, para identificarnos como región del sur.

El propósito central de esta investigación es proporcionar información para aquellas instituciones involucradas en esta problemática, como elemento para la toma de decisiones e implementación de programas, para que en un quehacer sistemático y técnico se conviertan en una práctica social renovadora.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la incidencia de la cultura y del comportamiento empresarial, en el desarrollo del municipio de Pasto y cómo afecta en la toma de decisiones, implementación de políticas, estrategias y planes de las empresas?

¿Cuáles son los factores culturales que caracterizan la cultura y el comportamiento empresarial en Pasto?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar los factores que caracterizan el perfil del empresario en el municipio de Pasto, que permita identificar debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas para la formación y transformación de la cultura y del Comportamiento empresarial.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir el marco teórico referido a factores de la Cultura y del Comportamiento Empresarial tales como: la visión que tiene el líder o el fundador, entendiéndola como el conjunto de conocimientos, valores costumbres, normas, rituales, modos de pensar y de relacionarse los integrantes de una empresa.
- Identificar los valores que motivan el desarrollo de una cultura y del comportamiento empresarial competitivo.
- Conocer las historias que motivaron la creación de las empresas en Pasto, para fundamentar el análisis de los mitos empresariales.

3.3 HIPÓTESIS DE TRABAJO

La cultura y el comportamiento empresarial es un concepto tratado desde la antigüedad, pero aún hoy no existe un verdadero desarrollo de la actividad humana que nos permita interrelacionarnos para aportar al grado de cultura que se necesita en el municipio de Pasto.

El poco conocimiento de una cultura y del desarrollo del comportamiento empresarial dentro de una comunidad, incide de manera marcada en el desarrollo empresarial organizado, la falta de objetividad y de generación de ideas para la solución de problemas; esto es un proceso educacional de desarrollo de valores, capacidades, habilidades y competencias, con espíritu innovador que propende por un mejor crecimiento y desarrollo de una cultura del comportamiento empresarial en el municipio de Pasto.

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

4.1 TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio investigativo es de tipo cualitativo, descriptivo.

4.1.1 Descriptivo. Se tienen en cuenta los factores que inciden en el objeto de la investigación y se describen según los datos recogidos las variables de la cultura Empresarial que pueden tener determinados valores fáciles de medir y verificar para definir objetivamente la situación problemática generando la posibilidad de proyectar un Plan de Mejoramiento.

4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Método de Observación. Mediante la atención al proceso referido se define las situaciones que se presentan dejando constancia escrita.

La observación en la investigación es “el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base a ciertos propósitos definidos generalmente por una situación que se quiere investigar”.

Diversas investigaciones indican que los países que se han orientado hacia el proceso de cultura empresarial comenzando desde los niveles más inferiores hasta los más avanzados, sin excluir de éste proceso la familia, han logrado consolidar una mejor cultura empresarial y en la actualidad presentan mayores niveles de éxito, mejor bienestar para la población, menores tasas de desempleo y con tasas de crecimiento económico superiores.

4.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

En el municipio de Pasto, donde se encuentran las diferentes empresas objeto de estudio de esta investigación se obtiene la información necesaria que permite conocer el proceso de la cultura empresarial desarrollado; donde se encuentra, se recopila y se organiza información primaria y secundaria.

- Fuentes Secundarias: Es la información básica que se encuentra en libros, periódicos, actos administrativos, leyes, decretos, libros, revistas de administración, documentos de las empresas investigadas, etc.
- Fuentes Primarias: Exigen técnicas y procedimientos para lograr la información adecuada; en esta investigación se aplica la encuesta que va dirigida al personal

ejecutivo, administrativo, operativo y contratistas de las diferentes empresas, teniendo en cuenta que la encuesta se constituye en el instrumento básico para la recolección de información por parte de los investigadores.

Esta encuesta contiene preguntas preparadas y ordenadas que se procesaran y analizaran debidamente.

En cuanto a la Población, la recolección de la información se hace mediante la aplicación de encuestas a empresarios de trayectoria dentro del sector comercial de Pasto.

Para el análisis e interpretación se toman conceptos y datos de fuentes primarias como son los comerciantes líderes, con el fin de conocer de primera mano las aptitudes culturales competitivas que los caracterizan.

Se toma como población para la realización del presente estudio a las empresas inscritas en la Cámara de Comercio de Pasto, que cumplan con las siguientes características:

- ✓ Número de años de constitución: mínimo 10 hasta 26 años
- ✓ Por capital: mínimo 200 millones de pesos
- ✓ Por número de empleados: mínimo 10 empleados
- ✓ Por sector: Grupo "G", sector comercial

Los resultados de la encuesta nos permitirá analizar rasgos culturales, pautas de comportamiento, historia de las instituciones, valores, competencias, visión, estrategias y normas; además se utilizarán fuentes secundarias documentos, revistas etc.

4.4 CONTEXTO

La presente investigación se desarrollo en el área urbana del municipio de Pasto, durante los meses de Junio – Diciembre del 2.007.

5. MARCO REFERENCIAL

“Una organización no tiene una cultura, es una cultura.
Es por eso que resulta tan terriblemente difícil de cambiar”.

KARL WEICK

5.1 DEFINICIÓN DE CULTURA EMPRESARIAL

El diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la cultura de una organización y su concordancia con los principios corporativos.

La cultura de una empresa es un factor clave del éxito. Estrategia y cultura no pueden ser elementos conflictivos dentro de una empresa.

Cada organización tiene su propia cultura, distinta de los demás, lo que le da su propia identidad. La cultura de una institución incluye valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo a nivel de alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completan la combinación de elementos que forman la cultura de una empresa.

La cultura de una empresa es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para ellas. Así mismo, la cultura influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas.

La cultura empresarial es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias; pero si esto no ocurre, se constituye en una de sus principales debilidades.

Por lo general uno de los mayores errores gerenciales está en separar la cultura empresarial de las estrategias corporativas. Es importante que, cuando éstas se definan incluyan programas y acciones que coincidan o, si se quiere, modifiquen los elementos culturales que impidan o faciliten la puesta en marcha de las estrategias.

Para esta investigación se explorara la idea de las empresas como fruto de la Cultura y del Comportamiento Empresarial.

La Cultura Empresarial se ve como la síntesis de las ideas, los valores, las normas, los rituales y las creencias que la sostienen como realidades sociales.

Este enfoque que ha recibido una atención creciente en los últimos años por los investigadores postula otra forma de dirección y diseño a través de los valores, de las creencias y otros modelos de significados compartidos que guían la vida empresarial.

En función de sus rasgos principales podría decirse que la cultura está compuesta por interpretaciones del mundo, y las actividades y construcciones que la reflejan. Más allá de lo cognitivo, estas interpretaciones son compartidas, colectivamente en un proceso social; no hay culturas privadas. Algunas actividades pueden ser individuales, pero su significación es colectiva, por eso se asocia la cultura empresarial con el conocimiento colectivo.

La cultura es interacción, en parte a través de actividades sociales porque mientras se trabaja en tareas comunes, se comparten recursos e intercambian habilidades y conocimientos. Esos recursos tangibles e intangibles también interactúan generando lo que los antropólogos llaman cultura material. La relación es recíproca, la cultura es también normas formales, e informales o consuetudinarias; ellas mantienen la cultura; formando un conjunto fuerte de convicciones, creencias, ritos, expresiones artísticas, ética, prácticas religiosas, mitos o sea todo un sistema sociológico compartido por sus miembros, que es único y diferencia una empresa de otra.

Las empresas se han vuelto cultivadoras de significados y cada persona es fruto de una experiencia previa, de su bagaje cultural, fruto también de un proceso de socialización y en especial de sus experiencias empresariales anteriores.

Para entender el proceso de formación de la cultura empresarial, debemos tener en cuenta que ésta no se forma de manera accidental o espontánea, sino que sus cimientos se estructuran cuando las personas que trabajan en ellas tienen que afrontar simultáneamente una situación problemática y concebir juntas una solución. Esto presupone una definición compartida del problema y de la solución propuesta y su factibilidad.

Al hablar de cultura empresarial, realmente se está hablando de proceso de estructuras reales, que permitan ver y comprender ciertos hechos, acciones, objetos, expresiones y situaciones de modos distintos, y estos modelos de comprensión, son la base para formar nuestro propio comportamiento y cuanto más entrelazadas están las interpretaciones y actividades, más profundamente arraigada está la cultura en una empresa.

5.2 ¿CÓMO FORMAMOS CULTURA EMPRESARIAL?

La cultura de una empresa, tal como se anotó, es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de los problemas inspirados en los principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa.

En este proceso hay muchas fuerzas que influyen en la creación y consolidación de una cultura.

5.2.1 Principios básicos. Los propósitos son perdurables en el tiempo y tienen que plantear una aspiración que de sentido a la empresa; tanto en la realidad actual como, sobre todo, en la futura.

Para orientar nuestras acciones hacia ese propósito, necesitaremos fijar un hito que, siendo también el norte a largo plazo, nos emplace en términos más concretos de tiempo y forma. Es por esto que debemos formular la Misión.

5.2.2 Misión. Recoge de forma sintetizada los objetivos de orden superior. Traduce la abstracción de la filosofía incluida en el propósito en un proyecto tangible y activador que hace avanzar a la organización y centra sus esfuerzos.

Constituye al mismo tiempo la expresión sincera y sentida de los deseos íntimos que las personas buscan en su trabajo.

5.2.3 Políticas generales. Concretan las líneas globales de actuación de la Empresa en diversos ámbitos, normalmente relacionados con los Sistemas de Gestión.

Estas políticas persiguen alcanzar los objetivos básicos asumiendo los contenidos formulados en la Misión a través de la aplicación de las directrices de la gestión estratégica y constituyen nuestra respuesta al reto competitivo del futuro.

Estas creencias básicas con sus compromisos y talentos conforman la cultura empresarial, e impulsadas y conducidas desde el liderazgo, definen la identidad perseguida y operan como factores de adaptación y transformación del entorno exterior y el desarrollo de los mecanismos internos para enfocar la gestión de forma propia y diferencial de otras empresas.

La cultura empresarial se expresa en los contenidos anteriormente mencionados, en el sentido de pertenencia, en la capacidad flexible de consensuar metas comunes, en la gestión integral de la empresa con sus objetivos estratégicos y criterios de evaluación de la medida de los resultados.

El lenguaje y las categorías conceptuales propios de cada cultura empresarial, son esenciales para fijar o consensuar los límites de la identidad como grupo y establecer las reglas de juego en las relaciones con las personas que pertenecen al mismo.

Hablar de Cultura Empresarial, es identificar la forma de ser de una empresa y esta se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior que a su vez, son interiorizados en forma de creencias y talentos que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros, como una manera de pensar, vivir y actuar. Es aquí cuando realmente adquiere valor la información, porque además de ayudar a comprender mejor las cosas, se preocupa también por combinarla con otra información, para formar nuevas ideas que ayudan a las personas de la empresa, que hacen que las cosas sean más útiles, que surjan ideas que iluminan y dan fuerza, que inspiran, enriquecen y estimulan.

Las organizaciones plasman en sus misiones el conjunto de creencias sólidas que sirven de premisas a todas las políticas y acciones.

Uno de los factores más importantes del éxito empresarial es la invariable adhesión de todo el cuerpo social a dichas creencias. Estas presunciones son impulsadas desde el liderazgo y tienen como función definir la identidad perseguida, la adaptación del grupo al entorno externo y la integración de sus procesos internos para su adecuación y supervivencia.

El Propósito, La Misión, Los Valores y Las Políticas deben ser revisados en su conjunto periódicamente para ratificar el contenido de las mismas y/o adaptarlas a los desafíos que le plantea un mundo en proceso de cambio continuo.

Si se quiere estar a la altura de estos desafíos que se plantean en un mundo donde las ideas y los conocimientos se innovan con la celeridad del momento actual, debemos hallarnos preparados para cambiar en sí mismo todo lo que sea preciso y transmitir esta necesidad del cambio al resto de la organización.

La cultura empresarial implica:

Excelencia personal. Sin la cual no se puede hablar de verdadero desarrollo, liderazgo, negociación, ni motivación.

Es necesario hablar del líder de una empresa quien se compromete en cuerpo y alma con su visión empresarial y se propone hacer lo que sea necesario para convertirla en realidad.

Todo acontecimiento importante viene precedido de una visión audaz, el líder es ante todo un visionario, tiene la capacidad de pensar en aquello que todavía no

existe, es capaz de dibujar el futuro con precisión en su mente, para transformar los sueños en realidad.

El líder debe ser visionario, ya que una empresa sin visión es una empresa en peligro y para transformarse en visionario hay que permitirse pensar en lo “imposible” y comprometerse y atreverse a realizarlo.

El compromiso genera una energía que permite que el sueño se transforme en meta y la meta en realidad. Recordemos alguna situación en la que hayamos estado totalmente comprometidos e identificaremos fácilmente la energía que sentíamos al realizar aquella actividad. Sin compromiso, la visión sólo sería un sueño inalcanzable. El compromiso genera responsabilidad, poder y confianza. Este es el secreto de los campeones, que sudan la camiseta por el placer de conquistar la victoria.

Innovación en la empresa. Surge de la comprensión del valor del trabajo en equipo y de la influencia de la cultura de las empresas en la creación de un contexto que fomente el auge de la empresa.

La sociedad en que vivimos pasa por transformaciones sociales turbulentas.

Las demandas de los consumidores se vuelven cada vez más sofisticadas y las aplicaciones tecnológicas innovadoras son cada vez más comunes en el mundo empresarial.

Las reglas consagradas del éxito en la administración de empresas han quedado obsoletas y comienzan a crearse novísimos modelos para representar mejor la complejidad holográfica del mundo de los negocios.

Como ocurre entre los grupos humanos, las culturas empresariales pueden ser rígidas o flexibles, autoritarias o democráticas, lúcidas o perturbadas, agradables o desagradables. Y como ocurre con personalidades humanas, las empresas pueden ser neuróticas, psicóticas y hasta sádicas.

Algunas culturas empresariales deliran pensando que todo está bien, cuando de hecho están en franco declive. Y viven ilusionadas por el éxito que tuvieron en el pasado como si eso les garantizase el éxito en el futuro.

Miremos a nuestro alrededor y tratemos de localizar una empresa con la que tengamos algún tipo de relación (sea cliente, empleado, proveedor, competidor o incluso dueño) y que se comporte como si el mundo estuviese quieto en el centro del universo y todas las estrellas girasen en torno de ella.

Hay que tratar de identificarlas, ya que en el mundo empresarial encontraremos: empresas tímidas, empresas con complejo de inferioridad, empresas con delirio

de grandeza y empresas que viven en la luna, esto nos dice que las empresas tienen las mismas características que los seres humanos, empresas tristes, alegres, extrovertidas, irresponsables, envidiosas, altruistas, creativas, perezosas, viciosas, generosas inteligentes y hasta mezquinas.

Y no podría ser de otra manera ya que las empresas están formadas por personas. Cada empresa es la suma total de muchas idiosincrasias que existen en la convivencia diaria de todos sus integrantes.

El inconsciente de la empresa desempeña un papel decisivo en su éxito o fracaso, pues genera el significado primordial de la cultura empresarial, fuente de su energía social y determina si la empresa tendrá vida psíquica saludable.

¿Como modificar esta cultura y volverla más adaptable a los rápidos cambios que están ocurriendo en el entorno?

Ante todo es necesario entender, evaluar y dirigir la cultura vigente. Si el proceso de cambio se da sin dirección tiende a pervertirse y vuelve a estancarse.

Toda empresa precisa de frecuentes controles y medidas preventivas, como vacunaciones periódicas contra virus cada vez más potentes cuyo origen es el modo artificial en que viven los miembros de la empresa en este mundo caótico y competitivo.

Capacidad de anticiparse al mercado. Nos va a permitir inventar el futuro utilizando nuevos paradigmas y nos enseña la importancia del marketing para el éxito de la empresa.

5.4 DIFICULTADES DEL ESTUDIO DE LA CULTURA EMPRESARIAL

La cultura tiende a parecer la única solución posible para todos quienes han sido socializados en ella e incluso cuando se ha revelado que sólo es una de muchas respuestas posibles, tiende a ser vista como la mejor solución posible. Otras costumbres, otras culturas, son vistas como anómalas, extrañas, poco naturales, ridículas, etc. Esto hace que sea difícil visualizar un cambio cultural como posible y, cuando se lo ve como posible, pensar que sea conveniente.

El estudio de la cultura empresarial es, además, difícil, porque el observador externo se encuentra también limitado por sus propios esquemas de distinción, muchos de los cuales tienen carácter cultural de ahí que deba asesorarse por observadores internos de la empresa, pues es necesario que miembros de su propia empresa, lleguen a ser capaces de ver su propia cultura y ayuden al consultor externo a interpretar ciertos fenómenos que le puedan parecer anómalos y sorprendentes. La función del observador externo es irremplazable, entonces se hace indispensable la colaboración entre consultores internos y externos a la

empresa, es un trabajo mancomunado, en que unos deben aportar claves interpretativas y otros mostrar lo contingente de las soluciones culturales utilizadas por la empresa.

5.5 LA EMPRESA DETRÁS DE LA INNOVACIÓN

Las empresas están cada vez más conscientes del papel de la innovación como fuente de crecimiento en los mercados globales. El siguiente paso para las empresas es entender cómo puede apoyar este proceso.

De alguna forma, la actual tendencia por innovar es similar al auge de la calidad total hace dos décadas. Las empresas sabían que debían trabajar en el tema pero tardan en entender cómo hacerlo.

La oportunidad de una empresa innovadora para crecer por encima del mercado está respaldada por evidencias empíricas, pero a pesar de la creciente conciencia sobre el valor de la innovación, hay vacíos sobre cómo debe ser su gestión.

ROBERT TUCKER, uno de los pensadores de la innovación en su libro: *Driving Growth Through Innovation*, se propuso recoger y organizar los distintos elementos de la gerencia de la innovación, para que las empresas sepan cómo aprovechar sus ventajas y crecer.

El primer paso que una empresa debe dar, para crear una Cultura de Innovación o para estar adaptada a la innovación, es repensar y diseñar un sistema de gerencia para las ideas, porque la innovación se asocia con el lanzamiento de nuevos productos y desarrollos tecnológicos sin pensar que puede nacer en diversas áreas y que además de productos, incluye procesos, estrategias y buenas bases en las que deben participar, todas las áreas funcionales de la empresa y es esencial que este propósito de innovación esté liderado por la alta gerencia. El segundo paso es que toda empresa debe estar innovando constantemente, la innovación es más una actitud y a las empresas que no entiendan esto simplemente las dejará el tren. Es muy distinto competir para ganar, que para no perder.

Para países como China y Alemania, 2.004 fue el año de la innovación y lo declararon como el año nacional. Colombia debería hacer lo mismo convirtiéndola en su prioridad, pero para esto es fundamental la relación entre la academia, el sector privado y el gobierno. Definitivamente, las oportunidades son más grandes que las amenazas, en Colombia existen empresas innovadoras en sectores muy variados que realmente entienden que nuestro país tiene fortalezas que debe saber aprovechar. Para que innovar haga parte de la Cultura de nuestra empresa se requiere esfuerzo y trabajo, es sorprendente cómo las ideas más innovadoras pueden ser muy simples y provenir de cualquier lugar en las empresas, el valor de las ideas de nuestra gente, es el primer paso para innovar, por eso se debe

empujar a la gente a generarlas, permitirles tomar decisiones asumiendo riesgos sin recriminaciones, crear esta cultura es el mayor desafío de cualquier empresa innovadora.

MALINOWSKY. “Es la cultura evidentemente el conjunto integral constituido por los utensilios y bienes de los consumidores, por el cuerpo de las normas que rigen los distintos grupos sociales, por las ideas, las artesanías, las creencias y costumbres, ya consideremos una muy simple y primitiva cultura o una extremadamente compleja y desarrollada, estaremos en presencia de un vasto aparato, en parte material, en parte humano o en parte espiritual, con el que el hombre es capaz de superar los concretos específicos problemas que lo enfrentan.

La cultura es la elaboración de cosas que no aparecen originariamente en la naturaleza, y al mismo tiempo, también lo elaborado; elaboración por cierto, mediante el trabajo y la utilización de conocimientos técnicos que se adquieren a través de un largo periodo de tiempo”¹.

LEVI-STRAUSS. “La cultura esta determinada por sistemas simbólicos colectivos, por tanto es una construcción que hace la mente del hombre, de esta forma los fenómenos culturales que aparecen en la sociedad son el resultado de procesos mentales subconscientes.

RALPH LINTON. “Visualiza la cultura como la conformación de la conducta que es aprehendida y de los resultados de la misma, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los hombres que componen una sociedad”.

Esta definición se encuentra implícita en la conducta de todo aquello que aprehende y produce el hombre por su actividad, refiriéndose a lo social, lo psicológico y lo físico. Tales resultados de la conducta se manifiestan en primera instancia a través de unos rasgos inmateriales que se expresan en todo aquello que el hombre aprehende por la socialización, dando lugar a los valores, actitudes, formas de pensar, sentir y obrar.

En segundo lugar por lo que puede denominarse los rasgos materiales conformado por los objetos que el hombre construye y que se manifiestan por la tecnología, la infraestructura los inventos etc.; basados en estos conceptos algunos proponen la cultura como el conjunto de rasgos materiales e inmateriales que caracterizan a una sociedad.

La cultura es la conciencia colectiva que se expresa por un sistema de significados compartidos, construida y compartida por los miembros de una colectividad. La cultura al ser conciencia colectiva se constituye en un sistema abstracto no

¹ KRIEGER, Mario. Sociología de las Organizaciones. s.l.: Prentice Hall, 2001. p. 85

tangible, percibido y aprehendido por la mente del hombre, quien por la socialización construye significados que le permiten comprender y adaptarse al medio en el que desarrolla sus procesos de interacción social.

GARETH MORGAN. “Cuando hablamos de cultura, nos referimos a un modelo de desarrollo basado en la manera en que un sistema social, conforma su conocimiento, ideología, sus valores, sus leyes y sus rituales diarios; al hablar acerca de la cultura estamos hablando de la construcción de realidades lo cual permite a las personas ver y entender en forma particular ciertos eventos, acciones, objetos conversaciones de diferentes maneras.

La cultura nos permite ver que las organizaciones son en esencia realidades socialmente construidas que descansan tanto en las cabezas y mentes de sus miembros como en el conjunto concreto de reglas y relaciones, de las frases, el tipo de lenguaje, los símbolos, las historias, las leyendas los mitos las ceremonias, los ritos y los modelos de comportamiento tribal que decoran la vida organizacional y dan idea acerca de la existencia de un mas profundo sistema de significados”².

PETER FROST. “Los investigadores de la cultura empresarial no se ponen de acuerdo sobre lo que es cultura, o por que se debería investigar. No estudian el mismo fenómeno.... No es de extrañar, entonces que la investigación sobre cultura empresarial en ocasiones se haya descartado como un “callejón sin salida”, como no relacionada con la teoría de la corriente principal o como una moda que no ha cumplido sus promesas”³.

CARLOS EDUARDO MÉNDEZ, en su libro “El hombre en la Organización. Tres ensayos” , afirma: “Sociológicamente la cultura empresarial constituye el conjunto de rasgos materiales e inmateriales que produce un pueblo.- Cuando hablamos de rasgos inmateriales, son comportamientos que se orientan por un sistema de normas y valores producidos formal (escritos) e informalmente (aprendidos por tradición) en el proceso de interacción social; y cuando hablamos de reglamentos, son los elementos formales por los cuales se orienta el cumplimiento del individuo en la organización.- Hablar de los comportamientos no escritos, transmitidos oralmente y por tradición son aquellos que se imponen al individuo y éste los cumple por la presión que puede recibir de sus compañeros de trabajo.- En fin son comportamientos exigidos y enseñados como: Guardar la disciplina, Ser fiel a la organización, Ser original y sincero, Innovar y mostrar resultados a corto plazo, Presentar ideas concretas a la empresa etc. Lo anterior señala la existencia de

² Ibid., p. 95.

³ Ibid., p. 86.

comportamientos propios de la cultura dentro de una empresa que el trabajador debe aceptar”⁴.

CHARLES FOMBRUN. Señala que “Si se quiere efectuar un análisis adecuado de cultura y obtener guías para su modificación, es vital comprender la interacción existente entre los niveles social y sectorial de la cultura y las características de la empresa”.

En el nivel social, la cultura representa los valores, actitudes y los significados que aportan los miembros de la empresa. Este nivel puede verse influido por diversas fuerzas sociales, tales como el sistema educativo y político, las condiciones económicas y la estructura social de la sociedad.- Estas condiciones pueden influir en las estrategias, la misión, los objetivos, las normas y las prácticas de la empresa de manera sutil, pero real.

La esencia del nivel sectorial de la cultura puede apreciarse mediante la consideración de las similitudes y diferencias de distintos sectores, los valores o creencias dominantes de una empresa son adoptados por la mayor parte de las organizaciones del sector. Estos sectores ejercen gran influencia en el proceso de toma de decisiones.

STEPHEN P. ROBBINS. “Considera que el término usado más popularmente para descubrir la personalidad organizacional es probablemente Clima Organizacional, sin embargo prefiere utilizar el término de Cultura Empresarial, no solamente para enfatizar que las organizaciones tienen diferentes grados de “calor humano”, sino también para reafirmar que las organizaciones tienen tradiciones, valores, costumbres, prácticas y procesos de socialización que prevalecen durante varios períodos de tiempo y que estos influyen las actitudes y comportamientos de sus miembros”.

Es probable que la definición más influyente sea la de **EDGAR SCHEIN**, por ser este autor el que mayor difusión ha dado al concepto.- Según SCHEIN, la cultura de una empresa se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización.- Ellas operan en forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la empresa tienen de ésta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuesta a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la empresa.

La cultura debe ser entendida como el conjunto de premisas básicas sobre las que se construye el decidir organizacional, y estas no se ven como contingentes, sino como necesarias. De esta manera se produce entonces una coherencia básica entre la empresa y su entorno, ya que una empresa cuyas premisas fueran

⁴ MÉNDEZ, Carlos Eduardo. El Hombre en la Organización. Ediciones Rosaristas. s.l.: s.n., s.f. p. 76.

contradictorias con la sociedad global, tendría que hacerse un nicho o buscar un manto protector o insertarse en una subcultura, que le permitieran subsistir.

No todas las premisas de la cultura empresarial provienen de la sociedad global. Algunas son importadas desde el exterior, a veces concientemente, con el intento explícito de copiar modelos extranjeros que parecen mejores que los nacionales, otras veces en forma inconciente, con valores y normas que vienen solapadamente ocultos en esquemas organizacionales importados, que parecen libres de valores, universalmente válidos y que, no obstante, traen supuestos culturales incorporados.

Estas premisas provenientes del exterior, sin embargo, nunca son institucionalizadas en la cultura empresarial en la misma forma que tuvieron en su lugar de origen, ellas son transformadas, adoptadas, pero también adaptadas al modo de ser de la propia empresa. Pero cualquiera que sea el origen de las premisas, estas llegan a constituir parte integrante de la cultura de una empresa en el proceso histórico particular del devenir de cada organización concreta.

LAIR RIBEIRO: Saber que los empresarios hacen del estudio psicológico de sus trabajadores como parte de la cultura empresarial, nos obliga a tocar este tema, por lo tanto decidimos investigarlo y encontramos que RIBEIRO autor del libro “EL ÉXITO EMPRESARIAL”, nos habla de Psicoterapia Empresarial.

Parte de un principio muy conocido y es que la sociedad en que vivimos pasa por transformaciones sociales turbulentas, las demandas de los consumidores se vuelven cada vez mas sofisticadas y las aplicaciones tecnológicas innovadoras son cada vez más comunes en el mundo empresarial. Todo lo anterior es cierto y es así como reglas consagradas del éxito en la administración de sus empresas han quedado obsoletas y comienzan a crearse novísimos modelos para representar mejor la complejidad holográfica del mundo de los negocios. Henri Bergson dice: “Las herramientas de la mente se vuelven inútiles cuando dejan de existir las condiciones que las hacen necesarias”.

En la misma línea de razonamiento podemos imaginar que la empresa tiene también una estructura mental en la que encontramos diversos niveles, es decir un consciente, un subconsciente y un inconsciente empresarial. Si es difícil percibir el subconsciente humano, también nos será difícil percibir a primera vista el inconsciente empresarial que constituye según nuestro autor en la base psíquica de la cultura de la empresa, por cuanto es una fuerza oculta que determina el camino mas fácil a seguir, una fuerza invisible que constituye la personalidad de la empresa.

JOSÉ ALEJANDRO CORTÉZ. La historia de la cultura empresarial colombiana en los últimos lustros puede calificarse como apasionante; pero no solo por los éxitos innegables de nuestros empresarios frente al desafío de desarrollar sus

negocios sino por los resultados del esfuerzo por cimentar una cultura que pueda coadyuvar a superar las crisis que puedan presentarse en las empresas.

Existen muchas empresas, como es el caso de Sociedades Bolívar, que han trabajado intensamente en la implantación de una cultura empresarial como código de comportamientos para enfrentar con éxito retos y desafíos, entendiéndola como el conjunto de conocimientos, costumbres, modos de pensar y relacionarse de los integrantes de una empresa. Esta cultura se caracteriza por cimentar en la conciencia de sus trabajadores la importancia de satisfacer al cliente, mantener los costos bajos y operar eficientemente en un entorno complejo de sistemas y procesos.

Todas las empresas tienen su propia cultura, resultado de las características de quienes trabajan en ella; del entorno en que se desempeñan y de los productos o servicios que ofrecen. Pero también los valores éticos forman parte de estos principios y para el caso de la empresa que estamos hablando son innegables los resultados positivos de haber hecho explícitos los valores más apropiados para sustentar el éxito, en la relación con clientes y proveedores.

Si se ha logrado una cultura empresarial centrada en valores, guía de comportamiento y desempeño, constituida por sólidas normas éticas se blinda la empresa contra los peligros que amenazan su supervivencia y que son enfrentados por la actitud colectiva de los integrantes del equipo de trabajo, que al unísono dedican su voluntad para actuar con inteligencia y entusiasmo en la superación de las amenazas. Los valores se interrelacionan formando un conjunto de elementos que funcionan en armonía, nos identificamos y creemos en ellos, porque se ajustan a nuestra manera de pensar.

CARLOS DÁVILA. En su libro **¿A QUIÉN LE INTERESA LA HISTORIA DEL EMPRESARIADO?** Realiza una investigación rigurosa sobre el pasado empresarial que permite identificar las características de los empresarios y gerentes colombianos.-

“El que no conoce su propia historia está condenado a repetirla”. La sabiduría de esta idea también se relaciona con la actividad empresarial y el hecho de que revistas tan importantes como Dinero haga una entrega dedicada a la historia empresarial del país es propicio para traerla a consideración en este trabajo. En estos últimos hay un arsenal de lecciones que le permiten al empresario aprender de su propia experiencia. Es una mirada al pasado que resulta tan sugestiva como la idea de planear estrategias para el futuro, que seduce a diario a tantos empresarios y gerentes.

La materia prima para estudiar la historia de la cultura del empresariado, difícilmente la encontraremos en los archivos departamentales o locales, y muy poco en las revistas y periódicos. Sin embargo este bien cerca de la vida cotidiana

y en los afectos de los empresarios, en los archivos privados de las empresas, de sus dueños, de los gremios y en la memoria viva de los mayores en las organizaciones, los grupos económicos y las familias. La historia convive con nosotros y marca profundamente el destino de nuestras organizaciones.

5.6 LA CULTURA EMPRESARIAL SEGÚN SCHEIN

El término “cultura” tiene muchos significados y connotaciones. Los siguientes son algunos de sus sentidos más usuales:

- ✓ Comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos, como por ejemplo el lenguaje empleado y los rituales ajenos a la deferencia y la conducta
- ✓ Las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo
- ✓ Los valores dominantes aceptados por una empresa.
- ✓ La filosofía que orienta la política de una empresa con respecto a sus empleados y/o clientes.
- ✓ Las reglas de juego para progresar en la empresa, los “hilos” que un recién incorporado debe aprender a manejar para ser aceptado como miembro.
- ✓ El ambiente o clima que se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que éstos se relacionan con clientes y con terceros.

Para **SCHEIN**, cultura, es un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

El término “cultura” según **SCHEIN** debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen, en tanto que interpretación básica, es la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo, y ante sus problemas de integración interna. Es necesario, por lo tanto que se haya dado un número suficiente de experiencias comunes para llegar a esta visión compartida, y la visión compartida tiene que haber ejercido su influencia durante un tiempo suficiente para llegar a ser dada por supuesta, y desgajada de la conciencia.

La cultura, en tal sentido, es un producto aprendido de la experiencia grupal, por consiguiente algo localizable sólo allí donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa.

Para **SCHEIN**, el estudio de una empresa no necesariamente incluye el descifrar un lenguaje o serie de hábitos y costumbres totalmente extraños. El problema más bien es el de descubrir en el marco de una cultura infinitamente más amplia los rasgos distintivos de la unidad social específica en la que estamos interesados. Esta unidad social poseerá a menudo una historia que puede ser descifrada, como también es frecuente que los protagonistas de la formación de esa cultura puedan ser estudiados, de modo que no nos vemos limitados, como suele ocurrirle al antropólogo, por falta de datos históricos.

La cultura es aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso aprendizaje. Por ello, quien esté interesado en el control o cambios culturales, debe atender a lo que se sabe sobre el aprendizaje y desaprendizaje de las complejas creencias y presunciones que sirvan de fundamento al comportamiento social.

5.7 VALORES EMPRESARIALES

El valor empresarial se define como una creencia permanente entre lo que es apropiado y lo que no es, que guía las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos de la organización. Es una forma de entender lo que es adecuado o no para el bien de la organización, donde existe una orientación de la forma de actuar que se espera que tengan los individuos que pertenecen a ella.

Los valores reflejan las metas reales, los ideales y criterios, así como también los pecados de una organización, y representan los medios preferidos por los miembros para resolver los problemas de su vida.

Para **EDGAR SHEIN**, todo aprendizaje cultural refleja, en última instancia, los valores propios del individuo, su idea de lo que “debe” ser, a diferencia de lo que es. Cuando un grupo se enfrenta a una nueva tarea, situación o problema, la primera solución que se proponga tendrá la jerarquía de un valor solo porque aun no existe un principio aceptado para determinar lo que es fáctico y real. Si la solución prospera y el grupo percibe colectivamente su éxito, el valor pasa gradualmente por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse creencia y ulteriormente presunción, pero hay que advertir que no todos los valores experimentan esta transformación.

Finalmente podría afirmarse que, los valores representan convicciones básicas, símbolos e ideas que sirven de soporte para comportamientos determinados de los individuos de una organización.

5.7.1 Las normas. Estas son los estándares de comportamiento aceptados y compartidos por los miembros de una empresa. Influyen, modifican y alinean el comportamiento de las personas.

Se definen como una regla, un patrón de medida o una pauta de acción, constituyéndose en el patrón de comparación con el cual se juzga el comportamiento y al tenor del cual se le otorga aprobación o repulsa.

En general puede decirse que las normas definen pautas de comportamiento que al ser aceptadas por los miembros de una empresa, implican obligatoriedad en su cumplimiento ya sea que estas se encuentren escritas o no. La obligatoriedad en su cumplimiento produce sanciones de la empresa y/o por parte de los grupos con los cuales se interactúa.

5.7.2 Las interacciones. Es la acción mutua de dos o más personas o grupos sociales en la que cada una de las partes, orienta su conducta en función de la otra, o toma como base las expectativas puestas en la otra parte. La condición previa para que se produzca la interacción es la existencia de un lenguaje y simbología común.

En las interacciones es importante describir la forma como se relacionan los miembros de la empresa, cuales son las practicas mas usuales; cómo son las comunicaciones, formales e informales; cómo se da el rumor y la cultura de pasillos, la distancia que ponen los jefes de sus subordinados; grado de conflictividad o armonía.

5.7.3 Los ritos. Son las actividades que se emprenden con el propósito de entender el carácter de la organización; son las rutinas programadas por la empresa que cotidiana y sistemáticamente se dan en toda organización a través de juegos, costumbres y ceremonias. Los individuos al aprender como deben conducirse, actúan con una menor incertidumbre ante las situaciones que se le presentan, lo que favorece la coordinación, además estos rituales suelen estar influenciados por instrucciones y procedimientos que la empresa fija para indicar como debe comportarse su personal.

El rito se distingue por cuatro características:

- El aspecto litúrgico. Se refiere a los principios internos que sostienen y guían a la empresa.
- El aspecto representacional. Los ritos implican compromiso personal, un grado de participación, de presentar y vincular a los miembros de una empresa con el fin de comprometerlos con el contexto e ideología en la cual se desarrollan

- Una doble función. Los ritos consolidan y animan periódicamente la identidad del grupo
- Un papel purificador. Permiten la expresión de los sentimientos y facilitan la creación de bienes colectivos más profundos. Los ritos están ligados a la vitalidad y al desarrollo de la empresa; en una investigación de significado, de identidad individual, su realización puede revelar los aspectos del carácter empresarial que normalmente son invisibles.

5.7.4 La cultura material. Está conformada por los recursos tangibles como maquinas y edificios, así como los intangibles como los conocimientos científicos, los sistemas presupuestarios elementos estos con los que interactúan los miembros de una empresa.

5.7.5 Las creencias. La creencia es la aceptación que tiene el hombre de la empresa; una idea o realidad de la misma, que no necesita demostración en concreto, ni explicar una relación creíble y particular entre objetos, propiedades e ideas.

Las creencias son influenciadas en el proceso de interacción social donde el lenguaje tiene una importancia mayor en su construcción. Generalmente despiertan fanatismo y fervor en quienes la profesan. Se transmiten y generan a través del tiempo. Las creencias eliminan las dudas en las personas y le señalan líneas de acción como miembros de la empresa al estar inmersas en la conciencia colectiva. De igual forma, permiten desarrollar sentido de pertenencia al interior de la empresa, lo que se traduce en una ventaja para ésta debido a que los empleados trabajan convencidos de que ellos son parte del desarrollo de la empresa.

5.7.6 Las historias. Básicamente son importantes porque sirven para presentar los hechos bajo una forma concreta y viviente, que las haga más fáciles de retener. Ellas ejercen autoridad en las empresas definiendo o influyendo en las premisas decisorias y percepciones comunes.

Las historias son aquellas narraciones de acontecimientos fundamentales de la empresa, como las referentes a los fundadores, a logros, premios y en general todo aquello que afecta el futuro de la empresa. Estas relacionan el presente con el pasado, ofreciendo explicaciones que legitiman las prácticas presentes y los comportamientos.

Al formar parte de la conciencia colectiva, las historias, dan lugar a que dentro de un proceso de aprendizaje que sobre las mismas adquieran los trabajadores, se construyan creencias y mitos que orientan su comportamiento.

5.7.7 El mito. Es una proyección con estructura dramática de miedos y deseos imposibles de describir en forma concreta, que se expresan de múltiples formas, haciendo énfasis en la importancia que tienen determinados hechos y en algunos héroes.

Los mitos establecen vínculos afectivos duraderos entre el pasado venerado y la realidad actual, justificando y normalizando las acciones y los líderes presentes en la organización.

El mito, es un elemento que sirve a los gerentes para justificar acciones presentes teniendo en cuenta el pasado y su historia. Es una herramienta gerencial para explicar situaciones adversas y complicadas. Los mitos e historias sobre los líderes, fundadores o innovadores sirven para motivar a los individuos y guiarlos en la adversidad y la incertidumbre.

5.8 ETAPAS EN LA FORMACIÓN DE LA CULTURA SEGÚN SCHEIN

- La que configuran los fundadores: Los fundadores suelen darle la impronta a la empresa a través del establecimiento de su misión y visión, de la forma de organizarla y transmitiendo sus valores, desvalores, juicios y prejuicios. Generalmente, el fundador basa la cultura fundante en sus propias experiencias empresariales del pasado y traerá dichos aprendizajes y cultura a la nueva empresa.
- La que emerge de los pequeños grupos: Los individuos se organizan en grupos en un intento de satisfacer sus necesidades; aportan metas, valores, esperanzas y estimulan la búsqueda de nuevas formas de alcanzar lo que quieren.

Los grupos evolucionan a través de una serie de etapas.

- Primera etapa: Gira alrededor de cuestiones de dependencia y autoridad, siendo el punto central la decisión de quien será el líder del grupo. El grupo busca alguien que lo guíe, y el tipo de personas que se seleccionen para esta tarea es indicativo de los valores y normas de grupo.
- Segunda etapa: Implica cuestiones de confrontación de intimidad, diferenciación de errores y relaciones de iguales. Los primeros esfuerzos con éxito para tratar los temas de autoridad es probable que produzcan tanto un sentimiento éxito como una satisfacción por la pertenencia que probablemente perdure un largo período de tiempo.
- Tercera etapa: Este es el momento en que deben confrontarse los problemas de creatividad y estabilidad. El grupo empieza a enfrentarse con los enfoques innovadores que llevaron a su éxito inicial, a medida que la innovación y la

creatividad entran en conjunto con las necesidades de orden y estabilidad. La organización únicamente madura al tener que hacer frente a cuestiones de supervivencia y crecimiento, aprendiendo la necesidad de ser flexible y adoptarse a las condiciones cambiantes de entorno cuando su supervivencia se ve amenazada.

- La que es implantada y transmitida por los líderes: Para **SHEIN**, las culturales empresariales son creadas por líderes, y una de las funciones más decisivas del liderazgo bien puede ser la creación, conducción y (siempre y cuando sea necesario) la destrucción de la cultura.

La cultura y el liderazgo son dos caras de la misma moneda, que no pueden ser entendidas por separado. Existe la posibilidad de que lo único importante que hagan los líderes sea la creación y conducción de la cultura, y que el único talento de ellos esté dado por su habilidad para trabajar con la cultura.

5.9 EL CAMBIO CULTURAL

Es la tarea más difícil a encarar en una empresa, tanto por parte de sus líderes como de los trabajadores. Este cambio suele condicionar los otros cambios tanto como factor resistente de un modelo cultural que perdura como impulsor en un modelo cultural cambiante.

¿Cuándo debe cambiar la Cultura Empresarial?: existen diversos motivos que nos alertan acerca de que algo debe hacerse para cambiar la cultura de la empresa.

Estas son algunas de las razones que pueden motivar el cambio:

- ✓ Cuando una organización está en crisis, tiene un pobre funcionamiento o no cumple con la misión asignada
- ✓ Cuando se produce un cambio en el entorno, entrada de nuevos competidores, apertura de mercado y globalización, ó cuando la empresa actúa en un medio turbulento y altamente competitivo, que cambia con frecuencia y la empresa sigue apegada a los valores y modos de conducción tradicionales
- ✓ Cuando las empresas crecen mucho y rápido, existe el riesgo de burocratización y pérdida de identidad provocada por la gran incorporación de empleados con distintas culturas empresariales en las que se formaron
- ✓ Cuando existen conflictos entre distintas subculturas que conviven en la empresa
- ✓ Cuando no existe un plan estratégico, una misión y visión compartidas en la empresa

5.9.1 Pasos para Lograr el Cambio de la Cultura Empresarial

- ✓ Comprender lo que pasa planteando sus problemas centrales
- ✓ Conseguir una visión compartida
- ✓ Diseñar acciones claves necesarias para el cambio
- ✓ Comunicación, capacitación, socialización e internalización de los nuevos valores
- ✓ Los cambios culturales deben ser profundos no sólo cosméticos

5.10 CULTURA Y CONTROL SOCIAL

Un gerente debe concentrarse en las normas, rituales, el lenguaje y las costumbres informales que guían a los trabajadores. Por mas que un gerente quiera imponer un determinado tipo de comportamiento, existen otros códigos informales que son los que realmente valen; estos pueden ser mucho mas poderosos y efectivos que los sistemas de control.

Mucho antes de que los teóricos de la estrategia hablaran del desarrollo de capacidades, las empresas habían generado una cultura de trabajo y una forma de enfrentar los problemas que les dieron individualidad y les permitieron superar retos a lo largo de muchas décadas.

La Cultura Empresarial está centrada en un código de valores, como una guía de comportamiento y desempeño, constituida por sólidas normas éticas. Los valores se interrelacionan formando un conjunto de elementos que funcionan en armonía, en los cuales se crea e identifica la empresa, porque se ajustan a su manera de pensar y con base en ese aglutinamiento se procede con entusiasmo a sacar adelante cualquier plan, ya que el equipo de trabajo al unísono dedica su voluntad y actúa con fe en la superación de las amenazas.

La Cultura Empresarial implica la manera como los que hacen parte de ella, perciben en común sus características fundamentales. Es un sistema de significado compartido que nos dice: "Cómo se hacen las cosas aquí". Implica a su vez fomentar:

- Formación de valores: Cuando se esfuman las reglas y los procedimientos fijos, son las creencias y los valores compartidos los que actúan como aglutinante que mantiene unida a la empresa.

Los valores se interrelacionan formando un conjunto de elementos que funcionan en armonía, con los cuales se identifican quienes hacen parte de la empresa y creen en ellos porque se ajustan a su manera de pensar y con base en este aglutinamiento se procede con convencimiento a sacar adelante todo proyecto.

- Cultura de servicio: este proceso implica no solamente definir los segmentos objetivo de la empresa y clientes, sino establecer cual debería ser la ruta deseada por ellos, es también preparar a todos los integrantes para manejar los momentos de la verdad, que forman la cadena del servicio.

El conjunto de valores que surgen de la cultura de servicio, debe ser compartido y practicado por todos.

Este proceso implica:

- ✓ Respeto por el hombre
- ✓ Satisfacción y reconocimiento por el trabajo bien hecho
- ✓ Integridad en las actuaciones
- ✓ Cooperación y trabajo en equipo
- ✓ Creatividad y mejoramiento permanente
- ✓ Identificar los recursos y apoyos necesarios
- ✓ Clarificar nuestras ventajas competitivas

- Compromiso: El compromiso implica lealtad hacia las ideas, personas, empresa, clientes y comunidad en la que actúa, es así mismo la aceptación voluntaria y placentera hacia aportar esfuerzos y capacidades al mejoramiento de la empresa.

Como consecuencias de ese compromiso existe, conocimiento en vivo de las opiniones, sentimientos y necesidades de la empresa, mayor rapidez de reacción ante las dificultades y solución inmediata de los problemas.

Es necesario dar señales o muestras de compromiso no intenciones y esto se lo demuestra cuando los obstáculos que a diario se presentan en la empresa, se los entiende y recibe como una opción para mejorar.

La falta de este compromiso trae como consecuencia:

- ✓ Desperdicio de recursos y tiempo
- ✓ Poca credibilidad del trabajador en los planes y estrategias trazadas por la empresa
- ✓ No aceptación de responsabilidades
- ✓ Poco compromiso en la solución de problemas de servicio (eso no es asunto mío)
- ✓ Poco interés por las opiniones y sentimientos de los clientes tanto internos como externos

- ✓ Desconocimiento de los nuevos retos y demandas del mercado.

La cultura de las empresas que han permanecido por mucho tiempo se caracteriza por el convencimiento de sus empleados, sobre la importancia de satisfacer al cliente, mantener los costos bajos y operar eficientemente en un entorno complejo de sistemas y procesos. Todas las empresas tienen su propia cultura, resultado de las características de quienes trabajan en ella; del entorno en que se desempeñan, y de los productos o servicios que ofrecen.

5.11 EVOLUCIÓN DE LA CULTURA EMPRESARIAL

La historia empresarial Colombiana en los últimos años, puede calificarse como asombrosa, ya que cientos de empresas han estado ligadas al progreso del país. Para lograr esto tuvieron que cambiar costumbres, abrieron nuevos mercados, fueron visionarios y se convirtieron en el motor fundamental de la economía; es así como la historia de la cultura empresarial con frecuencia es la historia del aprovechamiento paciente y ordenado de nuevas tendencias, que se toman el escenario en forma gradual y poco espectacular.

La cultura empresarial regional, no se desarrolla independiente de las culturas nacionales, las cuales tienden a mostrar ciertas características (valores, normas, creencias, y estándares) que se crean de forma colectiva a lo largo del tiempo, arraigándose en la naturaleza humana.

Históricamente, los empresarios y gerentes exitosos han obtenido y fortalecido desde la infancia sus destrezas y técnicas comerciales, en pequeños o grandes establecimientos comerciales, como agentes viajeros o como vendedores puerta a puerta. Pero cabe resaltar que la enseñanza que nos dejan estos 150 años de historia empresarial es que la educación del moderno administrador y emprendedor no la suplen completamente nuestras escuelas de negocios y de marketing. Si bien en el siglo XIX, ésta empieza en las tiendas, tras los mostradores, sintiendo el deseo de ganar, degustando el olor de las telas, el contacto directo con el cliente, extendiendo el crédito en la pequeña venta, viajando a conseguir mercancías, negociando su precio y conociendo la producción de las mismas. Pero con el surgimiento de la nueva tecnología, al entronizar la industria y la banca, el país se olvidó del papel pedagógico y económico que históricamente cumplió el comercio en el entrenamiento de casi todos sus empresarios.

En el transcurso de nuestra vida, no hemos hecho otra cosa distinta que comparar el desarrollo de Colombia con el de países más avanzados, como Estados Unidos, Inglaterra, Francia, Alemania y Japón y siempre nos hemos preguntado por qué esas grandes diferencias.

A través de la lectura de muchos artículos de las revistas dedicadas a estos temas económicos, como por ejemplo la Revista "DINERO", encontramos que en parte se debe a nuestra juventud como país, pues solamente logramos nuestra independencia en 1819, es decir, que tenemos menos de 200 años como organización social, cuando los países antes mencionados fueron organizados hace muchos años. Al analizar esta situación encontramos atraso en el área tecnológica, por cuanto no se realiza investigación científica.

En Pasto podemos asumir que existe un modelo productivo, antes que empresarial, sustentado en las habilidades de cada dueño para sacar adelante su producto, y la mayor deficiencia se percibe en el manejo administrativo, por cuanto la toma de decisiones, la administración y el control productivo están centrados en la figura del dueño, el cual tiende a ser más intuitivo que práctico originando dificultades que a la larga perjudican la supervivencia empresarial.

Cuando hablamos de Cultura Empresarial, de manera regional, traemos a colación los diferentes conceptos que de este tema tienen los empresarios de cada rincón de nuestra patria, que al igual que nosotros, tienen una gran preocupación en la que están inmersas las nuevas generaciones, ya que de poco sirve el talento sin formar las habilidades que lo potencian, la actual crisis empresarial y de liderazgo, no radica en la falta de hombres con espíritu emprendedor, sino en la carencia de habilidades empresariales para volver durables y exitosas las empresas.

Cuando se explora el campo empresarial en las regiones, encontramos opiniones diversas como la de **ADOLFO MEISEL R**, Gerente Banco de la República: dice que el atraso económico de la Costa Caribe, no se debe a la cultura empresarial costeña, que ha sido igual o mejor que las otras regiones, que ésta hay que buscarla en la reevaluación que produjo el auge exportador del café, y que la gran ventaja de muchos trabajos sobre historia y cultura empresarial de la Costa Caribe, es que se ha mostrado personajes de carne y hueso que ilustran en forma clara que los estereotipos que suponen una cultura empresarial costeña homogénea, con una esencia inmutable e intrínsecamente diferenciada de la de las zonas andinas del país, no corresponde a la verdad.

Es decir que en nuestro país está todo por hacer, y en nuestro departamento mucho más, y es aquí en donde encontramos la razón de ser de este proyecto. Hablar de Cultura empresarial es pensar a corto y largo plazo, es proyectarnos al futuro empresarial, es tener conciencia que a los Pastusos, nos faltan empresarios, personas que sueñan con tener un negocio propio, dependemos por lo tanto de la audacia y ambición de los miles de jóvenes que cada año terminan estudios, pero al igual que muchos adultos desconocen como hacer empresa.

6. LA CULTURA EMPRESARIAL EN PASTO

6.1 ANTECEDENTES

Para todos los Pastusos se ha convertido en una de sus mayores preocupaciones el mirar que el sector empresarial que anteriormente contribuyó a la generación de empleo, poco a poco se vea rezagado con un bajo crecimiento económico, convirtiéndose en una de las causas de los fracasos en el desarrollo de su actuación empresarial.

Ante esta situación preocupante, son muchas las preguntas que nos hacen frente a dicha problemática, que requiere de un análisis de sus falencias y la posible búsqueda de soluciones. Por esta razón, se pretende a través del presente trabajo, explorar las posibles relaciones que puedan existir entre el nivel de desarrollo alcanzado en el sector empresarial, en la modernización de los negocios, con la cualificación de sus ejecutivos, caracterizados por una cultura empresarial moderna.

Para identificar los factores de este problema, se propuso investigar sobre el tema: **PERFIL DE LA CULTURA Y DEL COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL EN PASTO**. Necesariamente se remontó a nuestros ancestros, ya que en este proceso hay clara conjunción de estructuras materiales y mentales que recíprocamente se entrelazan en el desarrollo cultural y económico, constituyéndose en principios socialmente ordenadores que se mezclan en una alquimia sorprendente, que contribuye a conseguir ventajas competitivas con el objeto de mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Las características geográficas determinaron una estructura espacial discontinua de Nariño creando dificultades en su comunicación, como consecuencia al interior de su territorio no se desarrollaron relaciones profundas, más bien se establecen vínculos comerciales y culturales para cada área; así el sur tiene relaciones estrechas con Ecuador; Pasto con el Putumayo y el Norte; la región de La Cruz con Cauca y Huila. Dicho aislamiento permite a cada una de estas áreas conservar rasgos ancestrales, lo cual hace de Nariño un mosaico de climas y culturas destacándose la Costa Pacífica, cuyo centro fue Barbacoas y Los Andes con los centros económicos de Túquerres, Ipiales y Pasto.

El poder civil y eclesiástico estructuraron una sociedad profundamente religiosa cuyas expresiones del mundo material se manifiestan a través de grandes catedrales innumerables santuarios con imágenes de santos “aparecidos”, grandes conventos y caserones que hacen que ese mundo simbólico opere como un aglutinante de expresiones y comportamientos. Es así como la Iglesia juega un

papel culturalmente dominante concibiéndose como el eje central alrededor del cual gira y se organiza la economía y la vida de los pueblos.

Este esquema de poder y cultura religiosa nos permite comprender el aislamiento en que Pasto se ubicó del acontecer nacional, contribuyendo a que los gobernantes locales y la iglesia, perpetúen sus privilegios y manejen las normas pensando únicamente en sus intereses y sin ningún tipo de censura; circunstancias estas que propiciaron para que Pasto fuera fortín realista y clerical señalada como una de las ciudades más conservadoras en la historia de Colombia.

La naciente industria urbana giro alrededor de la producción de mercancías que podían elaborarse en Colombia, gracias a algunas ventajas como la abundante mano de obra barata, materia prima local y bajos costos de transporte hasta el consumidor, tales como las bebidas de cerveza y gaseosa, tabaco chocolates, textiles entre otros. Pasto, tiene una participación en este mercado a través de la tradicional artesanía en cuero, madera, barniz, tejidos de lana, artículos de uso común como velas, fósforos, vidrio, chocolate, cigarrillo y cemento.

En el siglo XIX, Pasto tuvo un auge en la actividad empresarial a través de la oferta de productos a domicilio en todos los sub-sectores. Hacia los años 1.550 existían algunas factorías, derivadas de la abundante producción de trigo en nuestra región, como molinerías y panificadoras, las cuales son consideradas como pioneras de la industria manufacturera.

En una breve reseña hecha por Tomás López entre 1558 y 1600 da cuenta como Pasto se convierte en centro de poder de una elite codiciosa, que poco a poco impone su dominio, ya que allí se decide el uso del suelo, tenencia de la tierra y en general las políticas que enlazan el espacio rural agrario como productor de excedentes agrícolas y artesanales que sustentan la ciudad. El comercio se hace con artesanías y las más importantes corresponden a mantas, brazas de chaquira, alpargates, piezas de loza, bateas, petacas, aperos para las bestias, tablas, tirantes, algodón hilado, cargas de hierba, cargas de leña y productos agrícolas como maíz, frijoles, papa, trigo ajos y nabos. De modo que el comercio, la riqueza agrícola y la alta tributación hacen de Pasto un centro importante como puente entre el interés privado y la Corona.

En el año 1.606, Ortiz anota que la economía de Pasto mantiene la dinámica comercial, que responda a las demandas del mercado local y centros mineros, destacándose la industria harinera que se suministra a Popayán, Almaguer y Mocoa.

Las actividades importantes corresponden a la fabricación de velas de cebo, dulces, textiles, sombreros, bolas de sal, aguardiente, tabaco, herramientas. Los establecimientos comerciales distribuyen mercancías procedentes de Quito, como

géneros de Castilla, vidrios, vinos, aceitunas, bayetas, pabilos de algodón, confituras, azúcar. En ocasiones hay problemas por el suministro de sal ya que la oferta desde Quito es limitada. El establecimiento de comercio popular es la pulpería, un expendio heterogéneo que ofrece una gran variedad de artículos autóctonos y algunos importados, entre ellos pan, biscochos, roscones, grageas de anís azucarado.

El quehacer ancestral y cotidiano de los Pastusos sufre contratiempos desde la mitad del siglo XVII, por diversos factores que en forma sucesiva agudizan el deterioro de la economía regional.

En el año 1.682, Sañudo señala que por la escasez del dinero lo víveres se habían abaratado y el 1695 el gobernador ordena bajar el precio de varios artículos y algo similar ocurre con las carnicerías; también refiere que varias fincas son abandonadas y añade que la decadencia de San Juan de Pasto por el exceso de tributos se refleja en la disminución de pulperías.

En 1.698 las persistentes lluvias acaban con la producción agropecuaria y por el contrario en 1.700 se presenta un grave problema de sequías, afectando principalmente los cultivos de trigo y una nueva sequía se presenta en 1.727.

En las décadas finales del siglo XVIII, por el incremento de impuestos de la Nueva Granada, el panorama socioeconómico no tiene posibilidades de mejorar pues las medidas fiscales al llegar al Sur, crean fuertes fricciones entre los empleados, recaudadores y la población, lo cual conduce a los conocidos levantamientos comuneros del sur: Pasto, Barbacoas y Tumaco.

Los impuestos destruían metódicamente la libertad económica y el progreso de las ya empobrecidas y miserables colonias, por cuanto la economía colonial concedía función trascendental a los monopolios españoles, cuyo funcionamiento se basaba en la extracción de las minas con los cuales pagaba los productos industriales y manufacturados que exportaban sus colonias luego de haberlos importado de Inglaterra y los países bajos. Así las restricciones, los monopolios y la reglamentación del comercio exterior conducen a una calamitosa economía colonial.

Como es de esperarse estas providencias crean desconcierto y malestar, ya que la producción de tabaco y aguardiente hacen parte fundamental de la economía campesina y cultura popular en diferentes usos y costumbres. Los acontecimientos estimulan el contrabando con Inglaterra y la decadencia del comercio con España lo cual afecta profundamente el comercio. Por ejemplo en Pasto sólo subsisten 11 comerciantes, quienes además enfrentan a partir de 1.780 la prohibición de comerciar con el Putumayo y el 1.794 la ilegalidad de usar tejidos extranjeros de algodón. Por su aislamiento permanece secuestrada del comercio exterior, pues incluso los caminos reales solo de cuando en cuando se

acomodan con el trabajo obligatorio de los indios, especialmente al terminar las épocas de invierno que los dejan intransitables.

Entre los años de 1.862 y 1.870, la región de Pasto se afianza en la producción artesanal ancestral, que se generaliza en los pueblos para convertirse en parte esencial de su cultura que lo identifica en el ámbito nacional. Es decir, Pasto encuentra un espacio en la división regional del trabajo, aportando al mercado una gran variedad de artículos artesanales y de origen agropecuario. La oferta se incrementa en la medida que algunos renglones ocupan el lugar dejado por otras regiones ahora especializadas en procesos productivos más rentables y ligadas a la exportación. Se agrega el hecho de ser única ciudad importante que aprovisiona a un extenso territorio del sur, razón por la cual mantiene un apreciable desarrollo comercial

De esta suerte, San Juan de Pasto parcialmente participa del proyecto liberal exportador y la producción artesanal de textiles y elaboraciones de madera barnizada aumenta considerablemente por la consolidación del comercio con Europa. Por la misma razón se incrementan otros productos que tienen en la región impacto económico y social importante. Varios autores destacan que los productos de talabartería, (sillas, cabestros, maletas, zamarros, monturas, petacas) y derivados del fique tienen especial apetencia en el país. Se deduce entonces que la ganadería se sostiene y es renglón fundamental que sustenta la alta elaboración de cuero y derivados artesanales... Se mantiene la alta oferta de productos alimenticios entre los que se destaca la harina de trigo.

En San Juan de Pasto, como en Túquerres se fabrican pellones, ruanas, fajas, lienzos, mantas, bayetas, frazadas, tapetes, sombreros de lana y paja, esteras, canastos, ollas, zapatos, monturas, alpargatas, costales de cabuya, juguetes de madera y marfil vegetal (se refiere a la tagua), rosarios, vasos de madera, cajas de costura todo cubierto con lindo barniz conocido con el nombre de BARNIZ DE PASTO.

La industria femenina de sombreros de paja, irrumpe como una de las ocupaciones más dinámicas, a partir de 1.850.

A comienzos del siglo XIX, San Juan de Pasto constituye una parte del archipiélago desarticulado de regiones de Colombia, cuyas economías se reducen al ámbito y extensión del mercado local. La sociedad Colombiana se compone de grupos de población que coexisten con vínculos débiles, economías diferentes y grandes contrastes culturales. El caso particular de Pasto es de mayores necesidades debido a los estragos de la guerra de independencia, que en esta región son más devastadores y prolongados, con el consecuente deterioro de la producción y drástica reducción de la población.

Ya en los años de 1.930 a 1.938 existían 24 empresas dedicadas a las siguientes actividades: 3 fábricas de hilados y tejidos, 1 de camisas, 1 de cigarrillo, 2 fábricas de sombreros, 2 de fósforos, 2 de jabones, 1 de tubos de concreto, 2 de baldosines, 2 fábricas de cerveza, y 7 de gaseosas.

En esa época, las empresas se caracterizaron por inversiones de poco capital, bajo índice de equipamiento, uso mínimo de maquinaria industrial y predominio de pequeñas unidades artesanales que producían en escalas reducidas para atender un mercado local restringido.

En la década de los sesenta se dio una corta experiencia caracterizada por la producción de alimentos y bebidas. Los productos ofertados al mercado fueron: almidón de papa y yuca, harina de trigo, productos de panadería, pastas alimenticias, café tostado y molido al final de la década del setenta, Nariño experimenta cambios sustanciales en su economía, debido a la inauguración de la vía Panamericana y la interconexión eléctrica lo cual contribuye a estabilizar la comercialización y dinamizar la producción agropecuaria; los productos del altiplano se incorporan con mayor volumen al mercado del interior especialmente leche, papa trigo y hortalizas. El 80% del valor agregado manufacturero y cerca del 50% del valor agregado artesanal se concentran en Pasto; de todas maneras para la década del 80 debido a los factores mencionados la región de Pasto entra en un nuevo circuito con relación a los mercados nacionales los cuales le aportan nuevas mercancías que impactan en el mundo tradicional Pastuso.

6.2 ANÁLISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO

Cada palabra, cada frase, cada acción, hacen historia, se hacen comprensibles o negables; sólo en la medida en que exista una persona o comunidad que enlaza al que expresa en ellos y al que los comprende.

Un análisis de un enfoque cualitativo toma la observación, la descripción de situaciones sociales, comportamentales y procedimentales propios de los seres humanos o actores. La configuración del análisis cualitativo ha estado asociada a la búsqueda de alternativas al paradigma positivista. De un modo un poco general se puede afirmar que el análisis cualitativo ha estado especialmente respaldado e impulsado por corrientes de pensamiento, disciplinas sociales y escuelas teóricas que buscan captar la realidad social desde su irreductibilidad a la lógica del mundo natural.

Cuando se habla de Cultura Empresarial en el municipio de Pasto, difícilmente se encuentra historia de ella y los pocos empresarios que la narran, lo hacen con prevención porque piensan que estas investigaciones están ligadas con la DIAN, y por ende les traería problemas de impuestos, y mas bien se habla de microempresas, mediana empresa y empresa familiar por el origen de éstas y que de alguna forma, todas son un poco más de lo mismo: las mismas jerarquías y la

misma obsesión por hacer las cosas mejor, más económicas y más rápidas que las demás.

Muchos de los encuestados, dicen que los conceptos básicos con los que actualmente se hace empresa, fueron creados por hombres que nacieron en el siglo XIX, entonces tiene sentido preguntarse nuevamente ¿Qué tanto ha innovado la forma de crear empresa en el último siglo?

Entre los empresarios encuestados, se encuentra que muchos de ellos, con gran esfuerzo realizaron sus estudios primarios en un comienzo y que luego estudiaron su carrera profesional; Administradores de Empresas la mayoría, siendo francos y sinceros al reconocer que no hay nada distinto entre los que se enseña y aprende en las diversas facultades, referente a los negocios, lo que hablan y predicán los expertos o lo que se lee en los libros de gerencia, con lo que habían aprendido en la vida cotidiana y de las enseñanzas heredadas de sus padres, que con otras palabras, sus padres les enseñaron que en toda empresa se debe tener misión, visión, valores, objetivos, metas; y estas deben estar siendo revisadas en un tiempo para ver cómo se están cumpliendo, para tomar si es necesario los correctivos del caso.

Llama la atención las palabras del señor Gerente del Supermercado Abraham Delgado, refiriéndose a su empresa: “Una familia empresarial que realiza planeación en su empresa, no solo se debe hacer al subsistema de negocios, sino también a los subsistemas de la familia y de la propiedad, porque de la buena evolución conjunta de estos tres subsistemas: familia-negocios y propiedad, depende que el supra sistema de la familia empresarial funcione correctamente, ya que cada uno de los miembros de la familia puede compartir sus sueños con los demás”.

Otra experiencia enriquecedora fue conocer el origen de una gran empresa como es Panadería y Restaurante La Merced: “Este es un claro ejemplo de una empresa que se inicia de un trabajo como panadero, que después de varios años de trabajo, pudo comprarse un horno para hacer pan de yuca, que era lo más barato que había; y terminó siendo dueño de esa gran empresa, pero que lo primero que hizo fue estudiar, por que él sabía que sólo con el estudio, lo que hasta entonces había logrado, lo podría sacar adelante y convertirse en lo que es hoy; una gran empresa que no solo recibe ganancias sino que genera trabajo para muchas personas que como él quieren empezar de la nada”.

Siendo la mayoría de las empresas encuestadas “Empresas Familiares” no solamente basta compartir el sueño y los valores, se debe hacer planes concretos para mantener el compromiso, conservar el liderazgo y sobreponer la confianza a través de las generaciones; planes concretos con metas precisas.

La falta de estudio y divulgación sobre la historia, emprendimiento, gestión y sostenibilidad de las empresas del municipio de Pasto, ha generado un desconocimiento de la misma empresa, pensando que el mundo evoluciona más rápido que las empresas mismas, y que las empresas se dirigen bajo los mismos parámetros de hace un siglo.

Si se logra conjugar esa Cultura Empresarial heredada y arraigada a nuestros principios con la innovación de la tecnología actual, el futuro de las empresas podría ser mucho más creativo, apasionante y humano de lo que se espera; llevándolo hacia un enfoque aproximado de un análisis cualitativo tomando como base el análisis cuantitativo.

6.3 RESULTADOS ENCONTRADOS

El resultado obtenido en el análisis de la encuesta, de acuerdo a la tabulación de la misma, fundamentada y aplicada para esta investigación; para visualizar y presentar se la realiza en forma gráfica así:

- Actividad Económica

El Departamento de Nariño tiene registradas 599 industrias y el comercial 6.639 establecimientos; sobresale la pequeña industria, principalmente la manufacturera en cuero y talla en madera. La agroindustria está representada por la extracción de aceite crudo de palma africana y la industria harinera. Los municipios de mayor actividad comercial son Pasto, La Unión, Tumaco, Túquerres e Ipiales. Existe una actividad comercial importante en el Departamento debido al intercambio con el vecino país del Ecuador.

De conformidad con los resultados arrojados por la encuesta que soporta la presente investigación, en la ciudad de Pasto la actividad comercial se constituye en la principal fuente de empleo y de ingreso. Teniendo como punto de partida el contexto geográfico en el cual están inmersos los empresarios en Pasto con una formación sociocultural determinante, con valores, creencias y patrones culturales que condicionan su espíritu emprendedor, encontramos el 61% de los gerentes encuestados están dedicados a la actividad comercial como respuesta a fenómenos como el desempleo, la crisis económica y en ciertas ocasiones a herencia de una actividad comercial y sólo unos pocos porque lo tenían visualizado en su futuro.

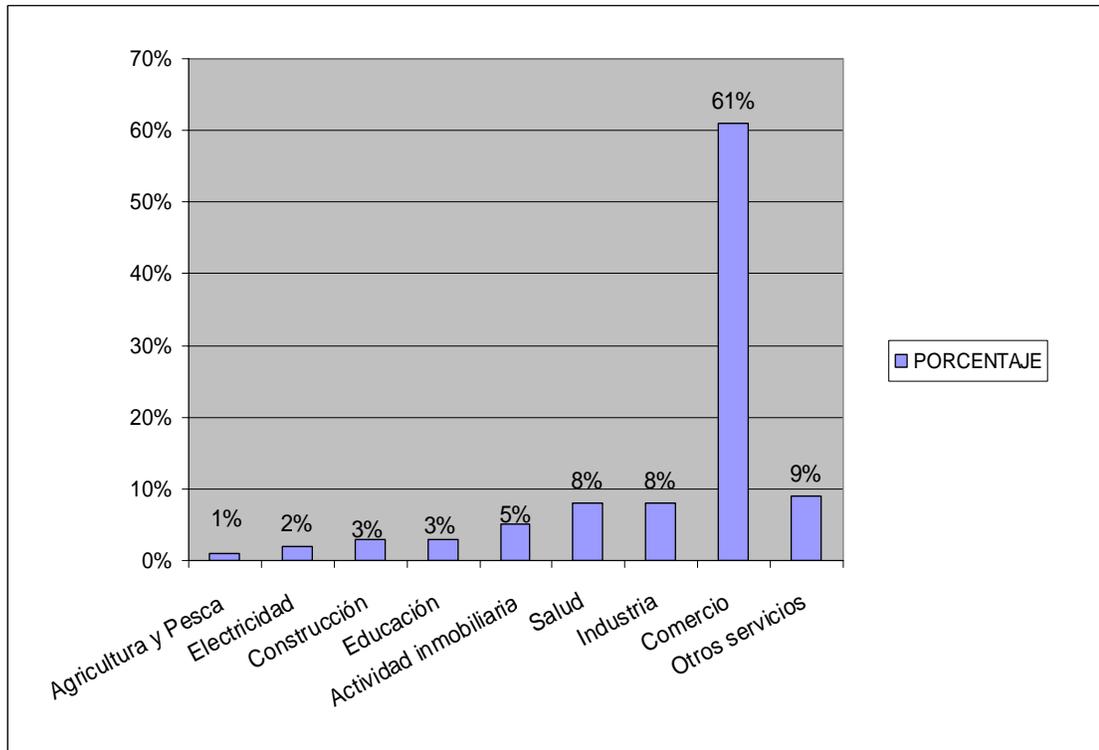
Lo anterior, es confirmado en el anuario estadístico (Movimiento del Registro Público) Cámara de Comercio de Pasto, en donde se encontramos que los establecimientos de comercio de Nariño según la actividad económica 2.006, ocupan un 58,5%.

Cuadro 1. Actividad económica

ALTERNATIVAS	NUMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
Agricultura y Pesca	2	1%
Electricidad	5	2%
Construcción	8	3%
Educación	8	3%
Actividad inmobiliaria	14	5%
Salud	20	8%
Industria	21	8%
Comercio	155	61%
Otros servicios	23	9%
TOTAL	256	100%

FUENTE: Esta investigación

Grafica 1. Actividad económica



FUENTE: Esta investigación

- Cobertura de la Empresa

Las empresas (famiempresas, o pequeñas empresas), son de cobertura local en un alto porcentaje, ya que la expansión de la empresa la consideran algo riesgoso, mas si se tiene en cuenta que los microempresarios tienden a operar únicamente con los recursos que tienen disponibles.

Otro de los factores que inciden en la cobertura local es el modelo ya que este se ha estructurado sobre el saber, por lo general aprendido a su vez de quien fue su dueño, por lo cual conservan el modelo y procedimientos tradicionales.

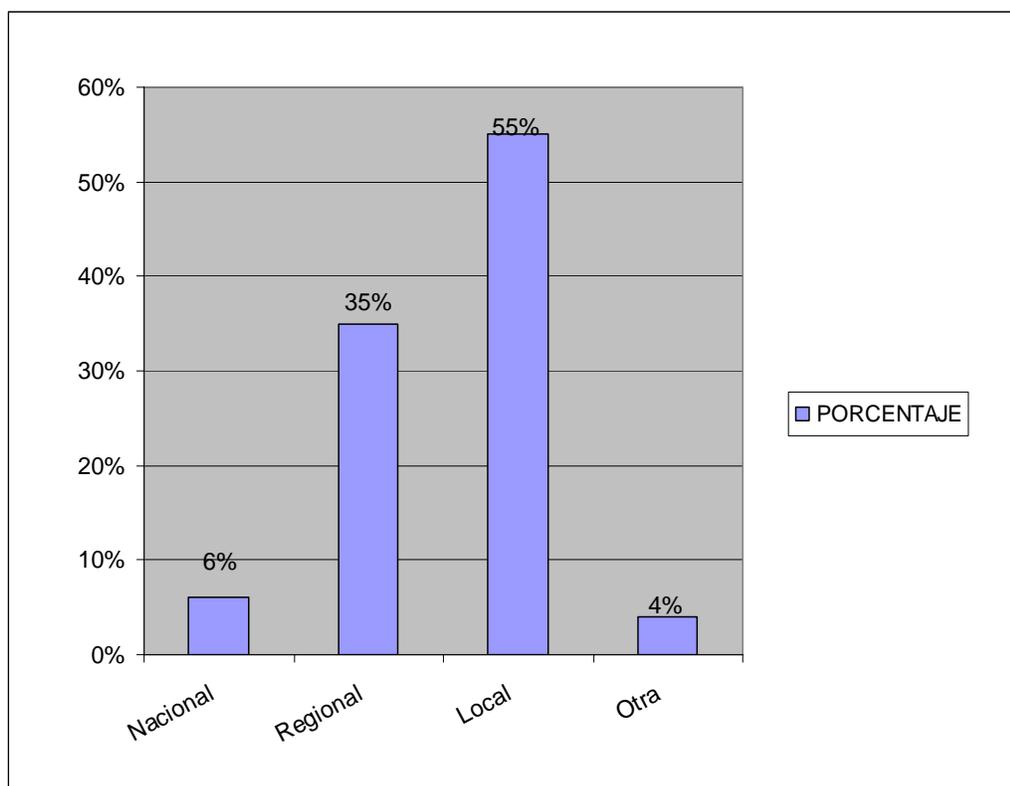
Los empresarios o microempresarios, desconocen en gran medida las políticas de apoyo y de acceso a crédito blando que define el gobierno, lo que les permitiría ampliar la cobertura de su empresa.

Cuadro 2. Cobertura de la empresa

ALTERNATIVAS	NUMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
Nacional	15	6%
Regional	90	35%
Local	140	55%
Otra	11	4%
TOTAL	256	100%

FUENTE: Esta investigación

Gráfica 2. Cobertura de la empresa



FUENTE: Esta investigación

- Visión de la Empresa

La visión empresarial guía a las personas en sus actos, aunque tiene también una perspectiva operativa, se constituye en esa clase de guía invisible; es el fundamento de la motivación de toda empresa, traza línea y filosofía de conducta hacia el logro de determinados objetivos.

En los modernos contextos la visión adquiere un rol fundamental de transmisión de los valores de la organización para su funcionamiento operativo y subraya su importancia como elemento constructor de la identidad; debe ser la herramienta mediante la cual la empresa expresa su personalidad, sus fortalezas, aquello que la hace única.

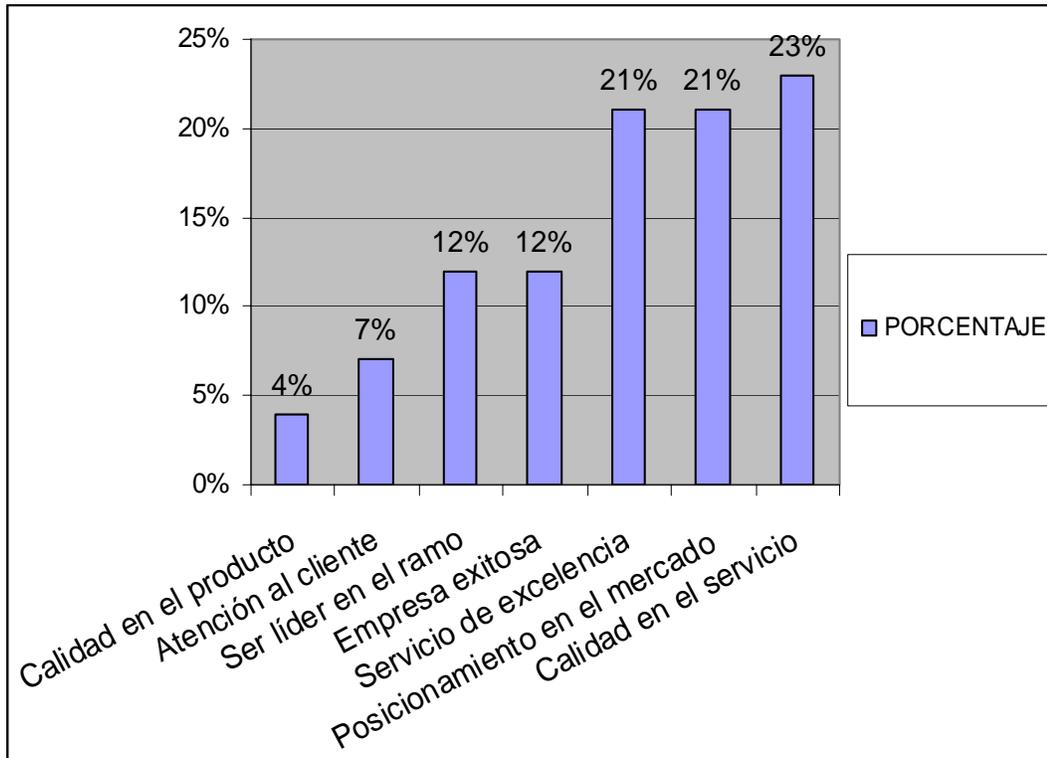
Según esta investigación la visión que tienen los empresarios encuestados se estructura principalmente sobre la base de la calidad en el servicio, posicionamiento en el mercado y prestación de un servicio de excelencia, concediéndosele menor importancia a aspectos que son fundamentales en el éxito de una empresa como son la calidad del producto y la atención al cliente.

Cuadro 3. Visión de la empresa

ALTERNATIVAS	NUMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
Calidad en el producto	9	4%
Atención al cliente	18	7%
Ser líder en el ramo	31	12%
Empresa exitosa	30	12%
Servicio de excelencia	53	21%
Posicionamiento en el mercado	55	21%
Calidad en el servicio	60	23%
TOTAL	256	100%

FUENTE: Esta investigación

Gráfica 3. Visión de la empresa



FUENTE: Esta investigación

- Grado de Instrucción de los Empleados

De acuerdo a esta investigación la mayoría de los empleados poseen una preparación secundaria y tecnológica con un 46 y 40% respectivamente, lo cual se constituye en un potencial de preparación para ser desarrollado siendo que actualmente se cuenta con instituciones que brindan estos servicios como son el SENA y la Cámara de Comercio, tanto de manera presencial como virtual.

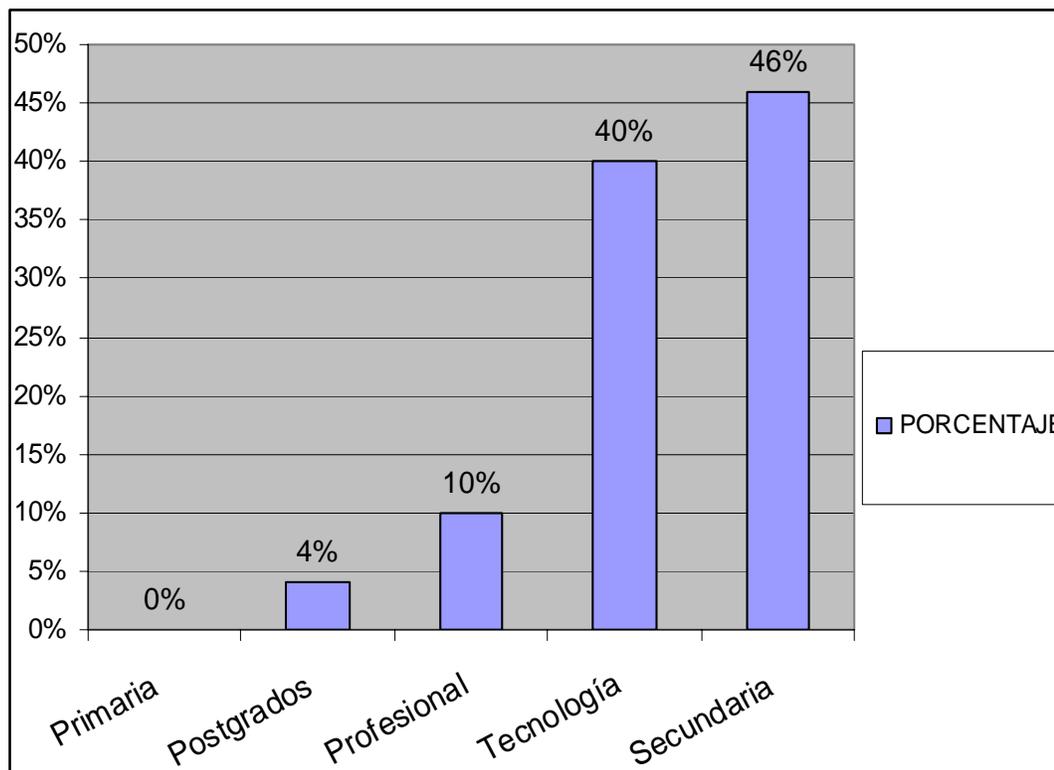
Se puede observar que la cualificación de los actores es un proceso emprendido por los propios participantes en la acción laboral, marco del cual se desarrolla y se acepta la responsabilidad de la acción y la reflexión sobre sus propias actuaciones, a fin de diagnosticar situaciones problemáticas e implementar acciones necesarias para el cambio.

Cuadro 4. Grado de instrucción de los empleados

ALTERNATIVAS	NUMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
Primaria	0	0%
Postgrados	9	4%
Profesional	25	10%
Tecnología	103	40%
Secundaria	119	46%
TOTAL	256	100%

FUENTE: Esta investigación

Gráfica 4. Grado de instrucción de los empleados



FUENTE: Esta investigación

- ¿Recibió Asesoría para la Conformación de su Empresa?

En un alto porcentaje de los encuestados con el 29% manifiestan no haber recibido asesoría, lo cual es preocupante por cuanto se tiene la creencia que la experiencia adquirida en su puesto de trabajo y los conocimientos transmitidos por sus antecesores son suficientes herramientas para sacar adelante su empresa, lo cual implica marginarse así de los procesos acelerados de modernización y competitividad, elementos fundamentales para mantenerse vigente en el mundo cada día cambiante y globalizado del mercado.

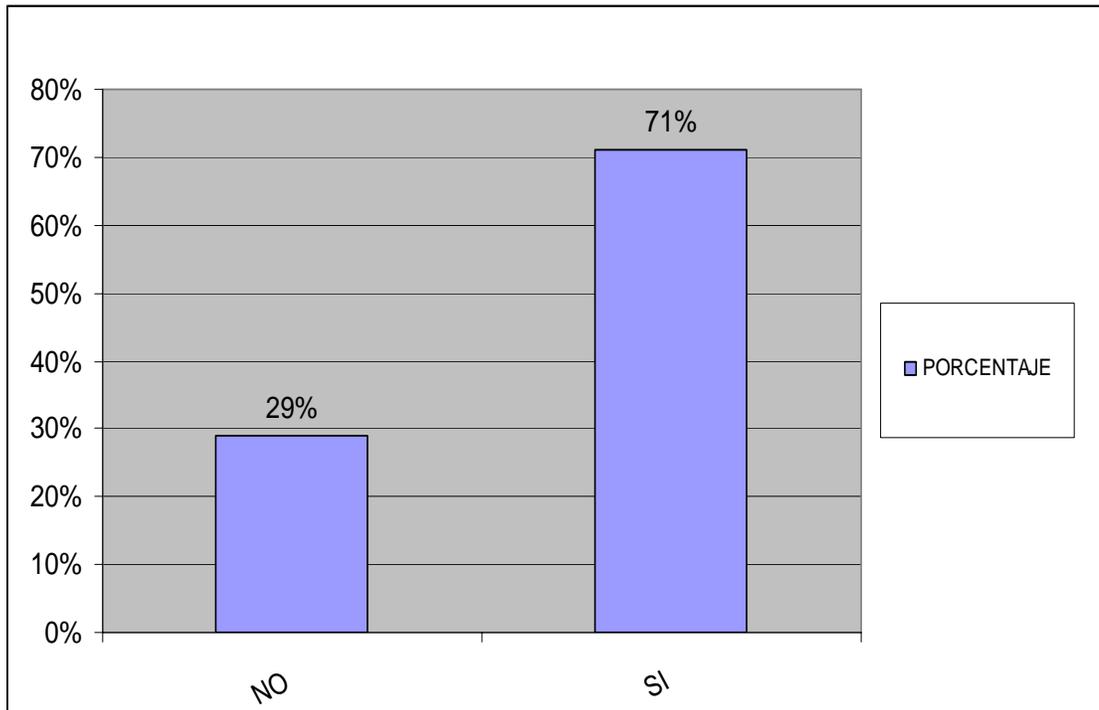
Todo esto nos lleva a concluir que la sola intuición empresarial no es suficiente para crear una empresa firme y estable en el largo plazo, en un mundo en el que prevalece la incertidumbre, con economías y mercados en continua actividad, el empresario actual debe estar cada vez mas sistematizado en instrumentos de control de gestión, por lo tanto es necesaria una verdadera actividad de aprestamiento para los cambios del macro y micro entorno empresarial.

Cuadro 5. ¿Recibió asesoría para la conformación de su empresa?

ALTERNATIVAS	NUMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
NO	75	29%
SI	181	71%
TOTAL	256	100%

FUENTE: Esta investigación

Gráfica 5. Asesoría recibida en la conformación de la empresa



FUENTE: Esta investigación

- Causas de éxito de la empresa

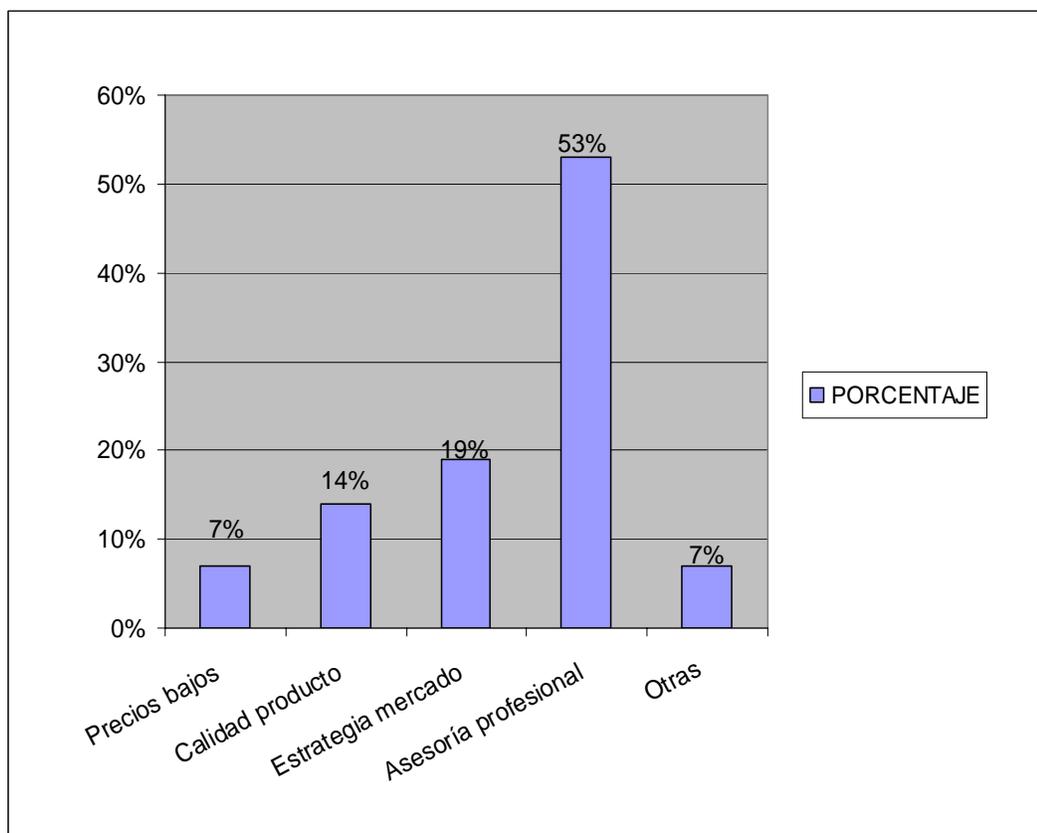
Según esta investigación, a la pregunta: ¿Cuáles considera como principales causas de éxito de su empresa? , el 53% le atribuyó a la asesoría profesional, como primera causa del éxito de su empresa; la estrategia de mercado, ocupó el segundo renglón y la calidad del producto el tercer puesto. Se pudo observar que las empresas en el municipio de San Juan de Pasto, están desplegando y tomando posicionamiento dentro del desempeño comercial laboral, fomentando un proceso de cambio o fortalecimiento de actitud que pretende brindar a la empresa y a las personas las capacidades y habilidades necesarias para que sean un factor de desarrollo económico y social. La asesoría profesional propende por que estén capacitados como empresarios, como personas creativas, capaces de superar sus limitaciones, y las de su pueblo, ciudad, haciendo una contribución efectiva a su desarrollo; como seres recursivos, innovativos, independientes, decididos, creativos, líderes, originales, arriesgados y visionarios que logren satisfacer sus metas personales y empresariales por su propia acción.

Cuadro 6. Causas de éxito de la empresa

ALTERNATIVAS	NUMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
Precios bajos	20	7%
Calidad producto	35	14%
Estrategia mercado	48	19%
Asesoría profesional	136	53%
Otras	17	7%
TOTAL	256	100%

FUENTE: Esta Investigación

Gráfica 6. Causas de éxito de la empresa



FUENTE: Esta Investigación

- Capacitación a Trabajadores

A la pregunta: ¿Considera necesaria la capacitación de sus trabajadores?, la respuesta es afirmativa en un 77%. La capacitación es un factor fundamental en el desarrollo empresarial más aun en estos momentos de globalización cuando los competidores no son únicamente los de la región, sino también nacionales e internacionales. Por lo tanto nuestras empresas consideran de vital importancia la capacitación de sus trabajadores. Sin embargo un 23%, el cual es alto, no lo consideran así, lo cual podría explicar el estancamiento y retraso de muchas de estas empresas.

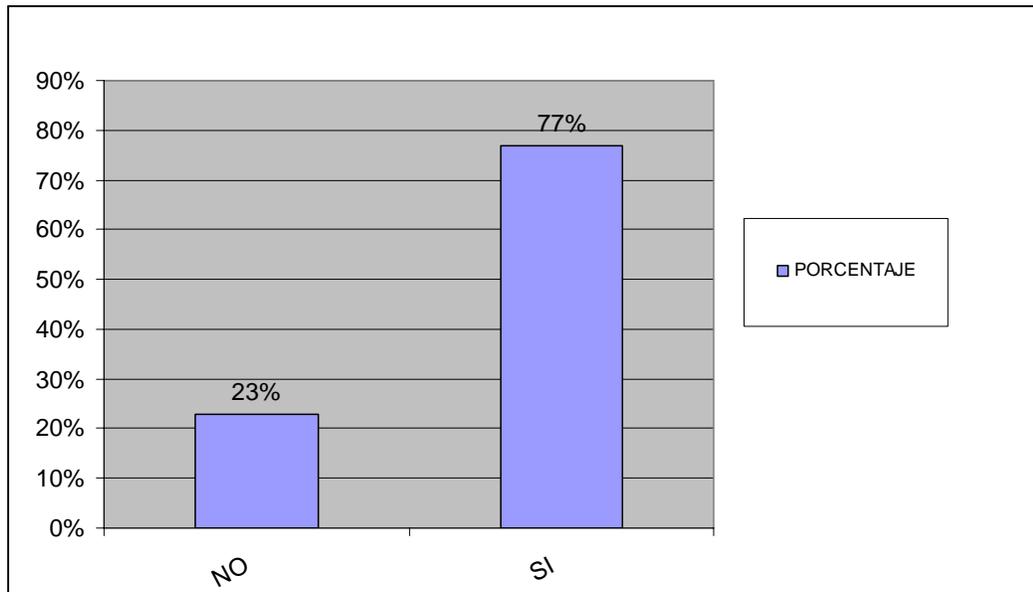
Las empresas con mejores estándares de servicio, le otorgan a la capacitación una importancia estratégica, además de que les sirve para motivar a sus empleados y mantenerlos al tanto de los éxitos y fracasos de la organización y asegurar que las metas y objetivos sean bien comprendidos por todos. Igualmente los planes de capacitación colaboran en crear compromiso por parte de sus integrantes, dar cohesión en los valores que forman parte de la cultura empresarial y poner a disposición de ellos la información que puede ser de utilidad para favorecer su participación y gestión.

Cuadro 7. Capacitación a trabajadores

ALTERNATIVAS	NUMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
NO	59	23%
SI	197	77%
TOTAL	256	100%

FUENTE: Esta investigación

Gráfica 7. Capacitación a trabajadores



FUENTE: Esta investigación

- ¿En que áreas le gustaría capacitarse?

El complejo entorno social, político, tecnológico y económico que vivimos actualmente, crea la necesidad en las organizaciones de contar con recurso humano preparado en un proceso continuo de actualización de conocimientos; sólo las personas actualizadas y bien entrenadas son altamente eficientes.

Capacitar a los empleados de una empresa se constituye en una inversión altamente rentable, por ello la educación continuada se ha convertido en una pieza fundamental para el cumplimiento de las metas corporativas.

El cambio cultural es la tarea más difícil a encarar en una empresa, tanto por parte de los empleadores como de los empleados.

La cultura de una empresa puede moldearse provocando el compromiso y la participación; es así mismo el sentido que crea un grupo de personas con el correr del tiempo y lo hacen mediante actividades puramente sociales, pero cuando trabajan juntas en tareas comunes estos dan forma a las creencias y valores provocando el compromiso y la participación.

Teniendo en cuenta que un 77% de los encuestados consideró necesaria e importante la capacitación para sus trabajadores, se hizo imperiosa la pregunta del tema para esa formación ó preparación: El 53% señaló en primer lugar la

alternativa empresarial, encontrándose dentro de esta temas como atención al cliente, competitividad, estrategias de mercado, planificación y organización, etc.

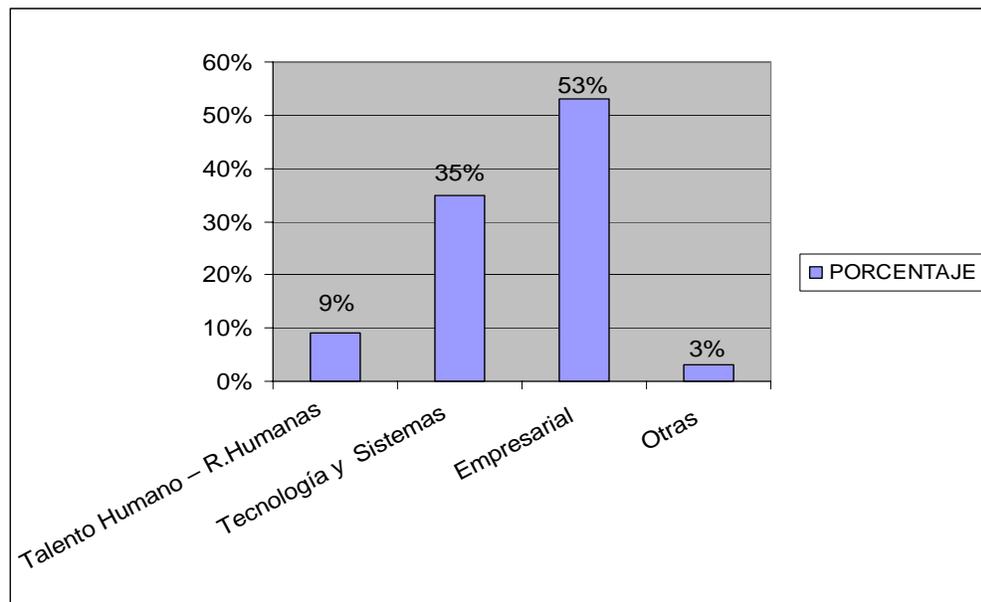
Es innegable la importancia de la tecnología e informática como factor crítico de éxito para las organizaciones. Varios estudios empíricos han demostrado que los empleados que manejan tecnología, entendida como herramienta, son más productivos que aquellos que no lo hacen. Lo anterior justifica el que el 35% de nuestros encuestados los hayan elegido como temas para recibir capacitación.

Cuadro 8. ¿En que áreas le gustaría capacitarse?

ALTERNATIVAS	NUMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
Talento Humano – Relaciones Humanas	18	9%
Tecnología y Sistemas	79	35%
Empresarial	94	53%
Otras	6	3%
TOTAL	197	100%

FUENTE: Esta investigación

Gráfica 8. Áreas de capacitación



FUENTE: Esta investigación

- Significado de Cultura Empresarial

Por las respuestas obtenidas puede concluirse que no existe claridad en cuanto al significado de cultura empresarial, entendida esta como un conjunto de valores, creencias, símbolos, formas de sentir y pensar, por cuanto vemos que la mayoría, en un 20%, la interpretan como una estrategia de buen servicio ó de liderazgo ó de atención al cliente. Se la considera como un todo dentro de la actividad económica, como bienes de consumo, estatutos, normas, ideas y creencias, valores mediante los cuales la empresa hará frente a los desafíos, amenazas y oportunidades.

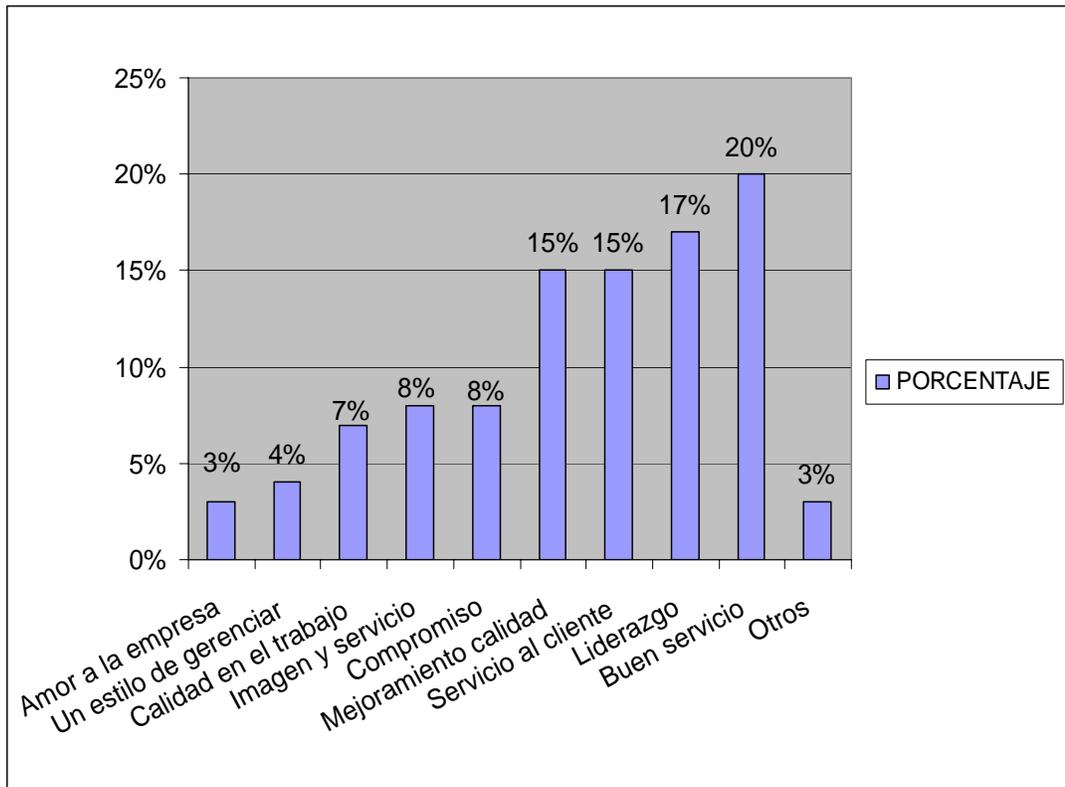
Se resume lo anterior como un conjunto fuerte de convicciones compartidas, comportamientos observados de forma regular, en la relación entre individuos, como lenguaje empleado, valores dominantes aceptados dentro de la empresa, reglas de juego para alcanzar el progreso. En una palabra son vivencias cotidianas inventadas, descubiertas ó desarrolladas, dadas al ir aprendiendo a enfrentarse con los problemas de adaptación.

Cuadro 9. Significado de cultura empresarial

ALTERNATIVAS	NUMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
Amor a la empresa	8	3%
Un estilo de gerenciar	11	4%
Calidad en el trabajo	17	7%
Imagen y servicio	21	8%
Compromiso	21	8%
Mejoramiento calidad	38	15%
Servicio al cliente	39	15%
Liderazgo	43	17%
Buen servicio	50	20%
Otros	8	3%
TOTAL	256	100%

FUENTE: Esta investigación

Gráfica 9. Significado de cultura empresarial



FUENTE: Esta investigación

- Modelos de Gerencia

El 95% de los empresarios encuestados, están de acuerdo en que la mejor forma de gestión dentro de una empresa es la moderna por cuanto es posible poner a producir la experiencia, los contactos y la capacidad personal para crear una empresa, pero lo importante dentro de esto, es hacer un análisis de los riesgos y sacudirse de los prejuicios y aceptar los avances tecnológicos.

La forma moderna de gerenciar una empresa es una de las mayores transformaciones en el mercadeo y se relaciona directamente con la evolución de las técnicas comerciales, en donde se da más valor al uso de nuevas estrategias que inciden de manera directa o indirecta en la comercialización de los productos y el empresario tiene la obligación de estudiar, reconocer y aprovechar.

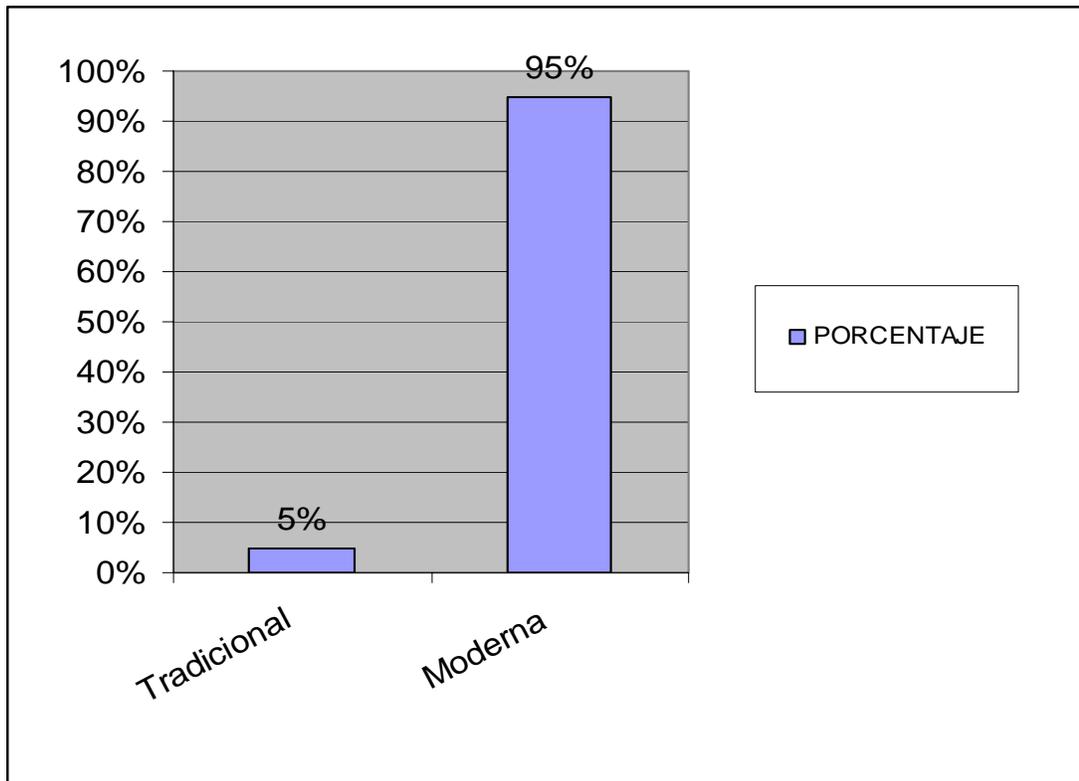
En cambio la forma tradicional, se limitaba solamente a repetir experiencias comerciales arraigadas a nuestros ancestros y fortalecidas por la experiencia en la vida cotidiana, pero en un tiempo en donde los cambios no se daban con la celeridad como se dan en el mundo actual, ni muchos menos se hablaba de competitividad y globalización.

Cuadro 10. Modelos de gerencia

ALTERNATIVAS	NUMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
Tradicional	12	5%
Moderna	244	95%
TOTAL	256	100%

FUENTE: Esta investigación

Gráfica 10. Modelos de gerencia



FUENTE: Esta investigación

- Valores importantes de su empresa

Los valores se transmiten de generación en generación y se comunican a través de los sistemas de educación las religiones las familias las comunidades y las organizaciones. Los valores son las ideas, los deseos, o anhelos de una sociedad respecto a lo que considera que es correcto o incorrecto, y que tienen un impacto

importante en los valores organizacionales debido a la naturaleza interactiva del trabajo el tiempo libre, la familia y la comunidad.-

El empresario pastuso concede alta importancia a los valores empresariales, como los descritos en la Cuadro No. 10, sobre cultura empresarial. Llama la atención el poco significado que estos le asignan a los valores morales y culturales. Lo anterior implica la tarea a emprender por parte de organizaciones como la Cámara de Comercio y el Municipio, en el empoderamiento y orgullo de sus expresiones culturales.

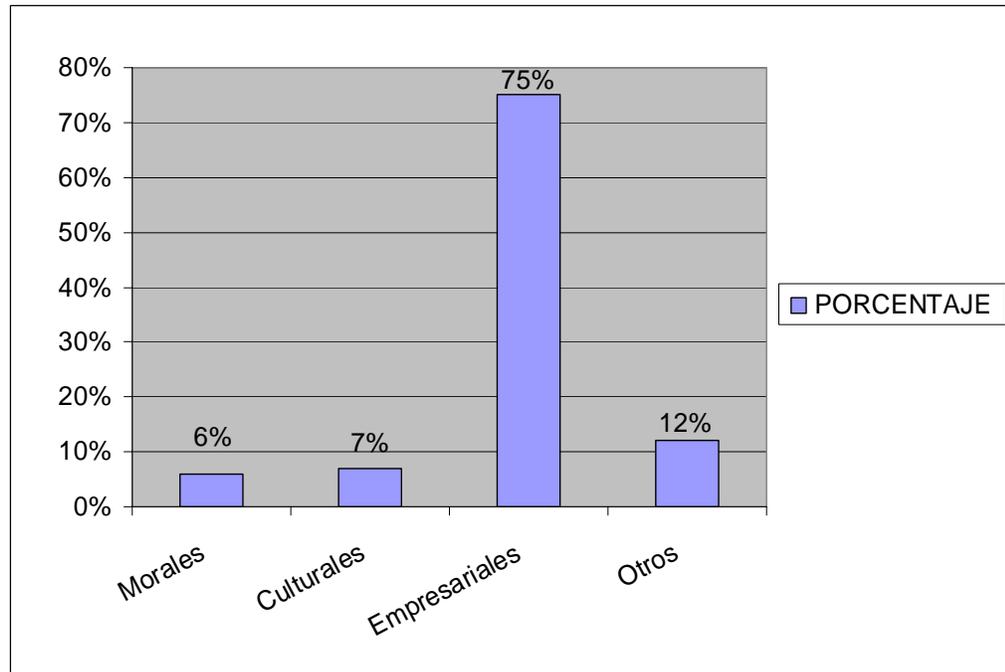
En una organización con una fuerte cultura de todos estos valores que se consideran esenciales se comparten, se respetan y se protegen fuertemente; por cuanto la organización debe estar impregnada con historia, anécdotas y tradiciones, que ejercerán influencia importante en los empleados. De otra parte las empresas nuevas o las que poseen culturas débiles no tienen tradiciones para tener ese tipo de influencia en sus empleados.

Cuadro 11. Valores importantes de su empresa

ALTERNATIVAS	NUMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
Morales	15	6%
Culturales	17	7%
Empresariales	193	75%
Otros	31	12%
TOTAL	256	100%

FUENTE: Esta investigación

Gráfica 11. Valores importantes de su empresa



FUENTE: Esta investigación

- Responsabilidad en la solución de problemas en la empresa

Los gerentes deciden cuanta autoridad debería delegarse a cada cargo y a cada ocupante; la autoridad se refiere al derecho de los individuos de tomar decisiones sin previa aprobación de la alta dirección. Así el grado de autoridad delegado puede ser relativamente alto o bajo. Las organizaciones que delegan autoridad permiten a los ejecutivos tomar decisiones significativas, adquirir competencias y avanzar en su empresa. Sin embargo, muchos gerentes se acostumbran a tomar decisiones y se resisten a delegar autoridad en sus subordinados por que piensan que la delegación de la autoridad implica perder el control, lo anterior se refleja en el resultado de la presente investigación donde la solución de los problemas está centralizada en el gerente en un 91%.

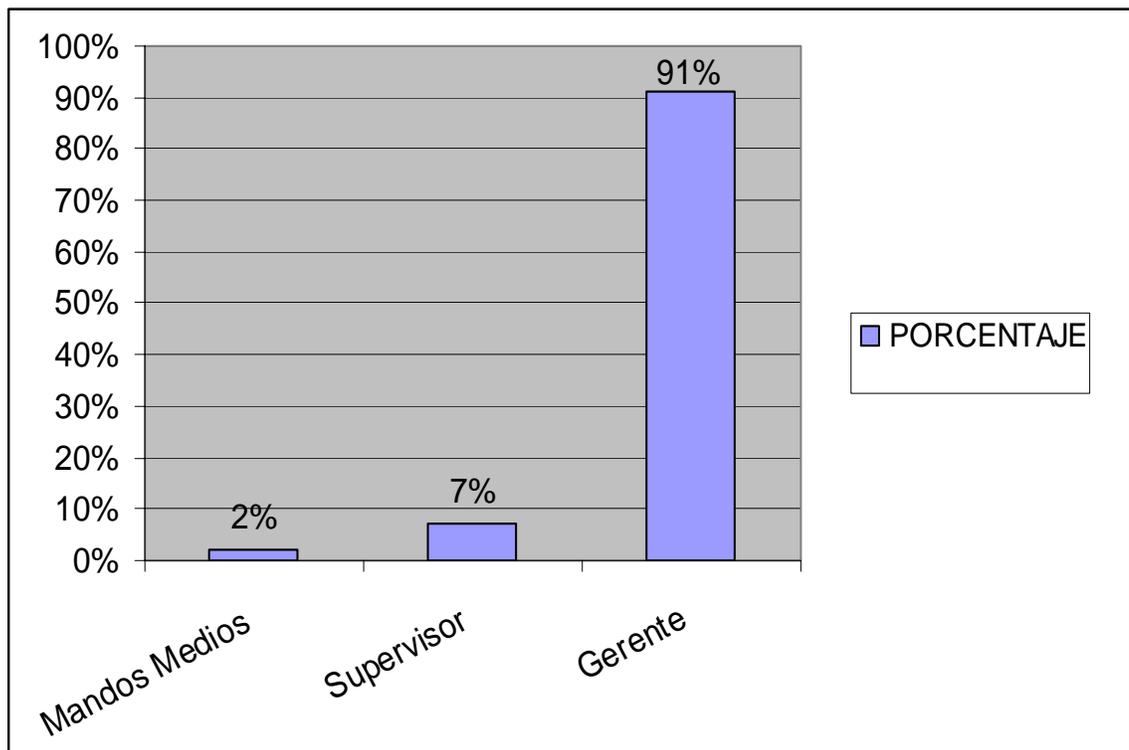
Cuando los mandos bajos de gerencia tienen autoridad, la alta dirección debe implementar sistemas para evaluar creando reportes que informen los resultados de esas decisiones tomadas en los niveles inferiores.

Cuadro 12. Responsabilidad en la solución de problemas en la empresa

ALTERNATIVAS	NUMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
Mandos Medios	6	2%
Supervisor	17	7%
Gerente	233	91%
TOTAL	256	100%

FUENTE: Esta investigación

Gráfica 12. Responsabilidad en la solución de problemas en la empresa



FUENTE: Esta investigación

- Normas prioritarias de cumplimiento

De conformidad con el estudio realizado, el reglamento interno es la norma marco a cumplirse en las empresas, ocupando un 78 por ciento de las respuestas de los encuestados; lo anterior, no obstante la poca importancia y socialización que se da a esta herramienta. El conocimiento y puesta en práctica de estas normas generan responsabilidad y seguridad en el desarrollo de una labor dentro de la empresa.

El Reglamento interno es la norma elaborada por el patrono de acuerdo con los intereses de su empresa y la legislación laboral vigente en la cual se establecen las condiciones de acatamiento general sobre condiciones de trabajo, relaciones humanas, medidas de orden técnico y sanciones disciplinarias.

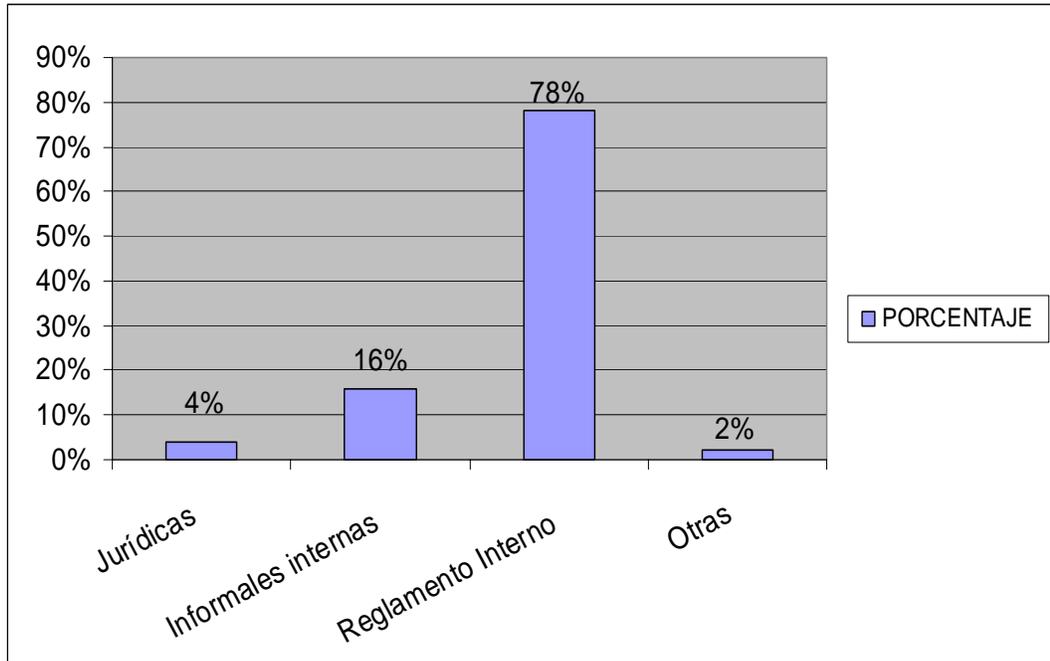
Existen normas al interior de las empresas, que en este estudio las denominamos "Informales Internas", las cuales sin necesidad de estar escritas son acatadas e imperativas; generalmente son transmitidas por el jefe y compañeros.

Cuadro 13. Normas prioritarias de cumplimiento

ALTERNATIVAS	NUMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
Jurídicas	9	4%
Informales internas	42	16%
Reglamento Interno	199	78%
Otras	6	2%
TOTAL	256	100%

FUENTE: Esta investigación

Gráfica 13. Normas prioritarias de cumplimiento



FUENTE: Esta investigación

- Clase de motivación en la empresa

Uno de los aspectos empresariales que afecta con mayor fuerza el clima laboral, es la subjetividad en la aplicación de políticas relacionadas con reconocimientos e incentivos a los trabajadores de la empresa.

En la gráfica se observa que igual valoración se conceden a los reconocimientos por escrito con anotación a la hoja de vida, que a las felicitaciones y en menor escala se contemplan los reconocimientos económicos.

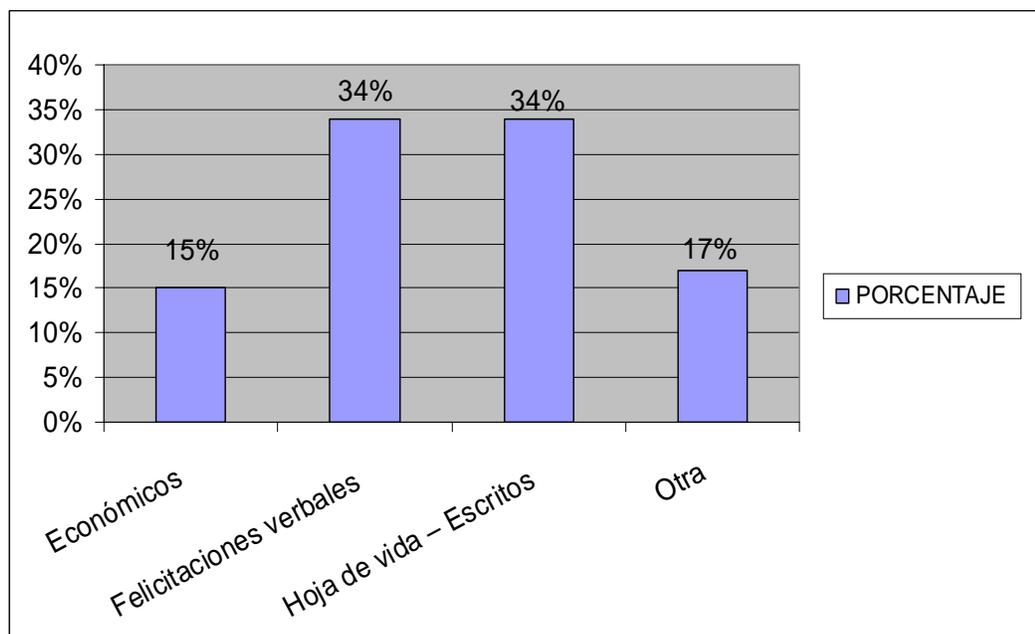
Siendo la motivación la fuerza que impulsa la acción, estos resultados permiten concluir que los gerentes, no tienen en cuenta las expectativas de sus trabajadores. Los programas de motivación deberían diseñarse con suficiente flexibilidad para satisfacer las distintas preferencias individuales, y así poder obtener un buen rendimiento y mejores resultados en sus empresas.

Cuadro 14. Clase de motivación en la empresa

ALTERNATIVAS	NUMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
Económicos	38	15%
Felicitaciones verbales	88	34%
Hoja de vida – Escritos	87	34%
Otra	43	17%
TOTAL	256	100%

FUENTE: Esta investigación

Grafica 14. Clase de motivación en la empresa



FUENTE: Esta investigación

- Comunicación interpersonal en la empresa

La buena comunicación es el hilo común que une a todas las personas, estrategias, planes y compromisos de una empresa, la cual promueve la confianza y cooperación en la misma.

Toda empresa debe tener un plan para utilizar la comunicación de manera efectiva, donde destaque los objetivos económicos corporativos para los empleados y como estos afectan el trabajo, los salarios y la sobrevivencia de la empresa.

Para realizar esto la administración debe estar dispuesta a compartir su visión y crear un ambiente de confianza, respeto y también de apoyo hacia los empleados. En estos programas los gerentes deben reunirse con sus empleados para aclarar objetivos, fijar metas y trazar estrategia.

Además de informar se debe también escuchar y buscar que todos se involucren; tal parece que muchos de los esfuerzos organizacionales se quedan cortos en estos dos últimos elementos creyendo que la comunicación solo debe fluir de arriba hacia abajo.

La comunicación en una organización debe darse en cuatro distintas direcciones: descendente, ascendente, horizontal y diagonal. Estas cuatro direcciones establecen el marco de trabajo.

En muchas organizaciones la comunicación hacia abajo frecuentemente es inadecuada y poco acertada, por eso oímos decir: "No tenemos absoluta idea de lo que ocurre"; una organización efectiva necesita la comunicación ascendente así como de la descendente; ejemplos de esto son las reuniones de trabajo, los grupos de estudios, los círculos de trabajo y los procedimientos de queja.

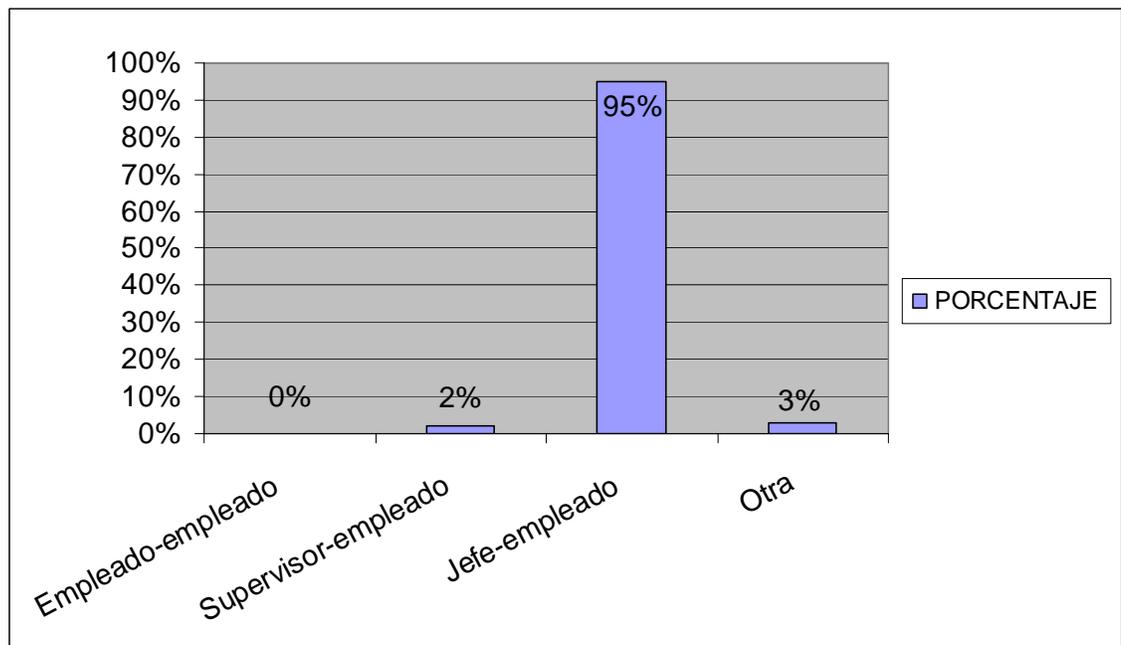
Frecuentemente descuidada es la comunicación horizontal, como por ejemplo la comunicación entre producción y ventas en una organización de negocios, entre los diferentes departamentos en una universidad, es necesaria para la coordinación y la integración de las diferentes funciones organizacionales, así como para la satisfacción de diferentes necesidades sociales.

Cuadro 15. Comunicación interpersonal en la empresa

ALTERNATIVAS	NUMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
Empleado-empleado	0	0%
Supervisor-empleado	4	2%
Jefe-empleado	243	95%
Otra	9	3%
TOTAL	256	100%

FUENTE: Esta investigación

Grafica 15. Comunicación interpersonal en la empresa



FUENTE: Esta investigación

- Toma de decisiones en la empresa

La presentación de estos resultados nos permite reafirmar lo ya analizado en la gráfica sobre la Responsabilidad en la solución de los problemas en la empresa, y mirar cómo la autoridad y la solución de los problemas para los empresarios de Pasto, está centralizado en más del 90% en el jefe o gerente.

Situación esta que caracteriza un modelo de gerencia vertical, en donde la participación de los otros actores de la empresa es mínima, lo cual puede traer

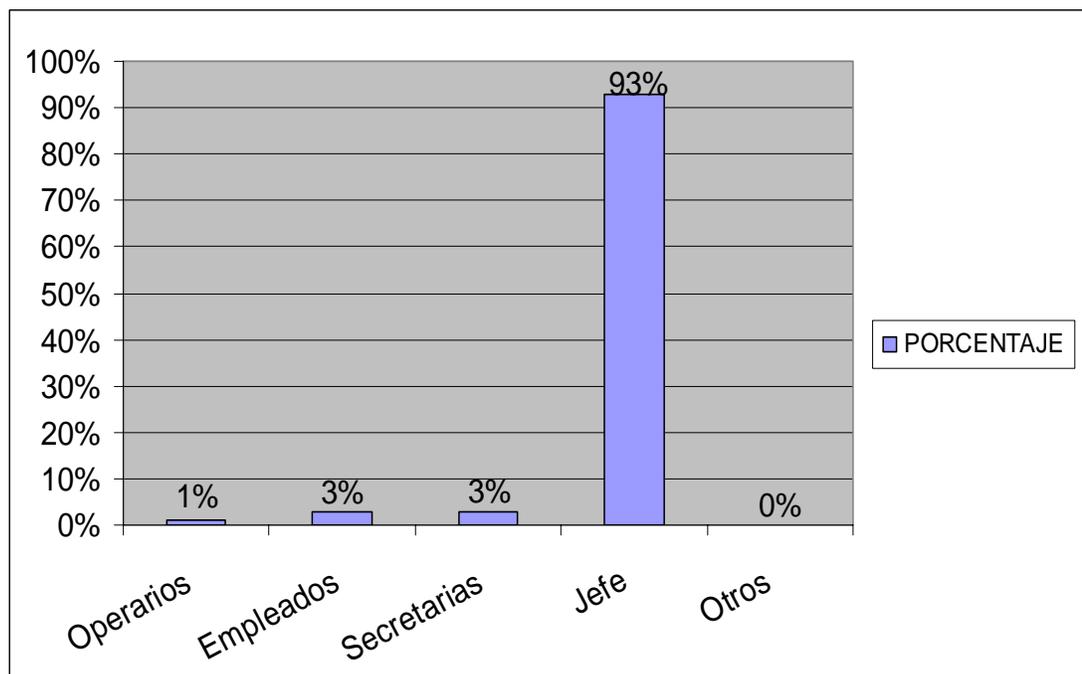
como consecuencia desmotivación y poco empoderamiento del trabajador en el desarrollo de la empresa.

Cuadro 16. Toma de decisiones en la empresa

ALTERNATIVAS	NUMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
Operarios	3	1%
Empleados	7	3%
Secretarias	9	3%
Jefe	237	93%
Otros	0	0%
TOTAL	256	100%

FUENTE: Esta investigación

Grafica 16. Toma de decisiones en la empresa



FUENTE: Esta investigación

- La empresa en 10 años

Cuando se habla de la empresa misma proyectándola a futuro, el 41% de los gerentes encuestados no dudan en visualizarla como la de más rápida respuesta, flexible, sólida y confiable, elementos necesarios para hacer de ella una empresa en expansión con metas y prioridades claras, ventajas para mirarla más competitiva.

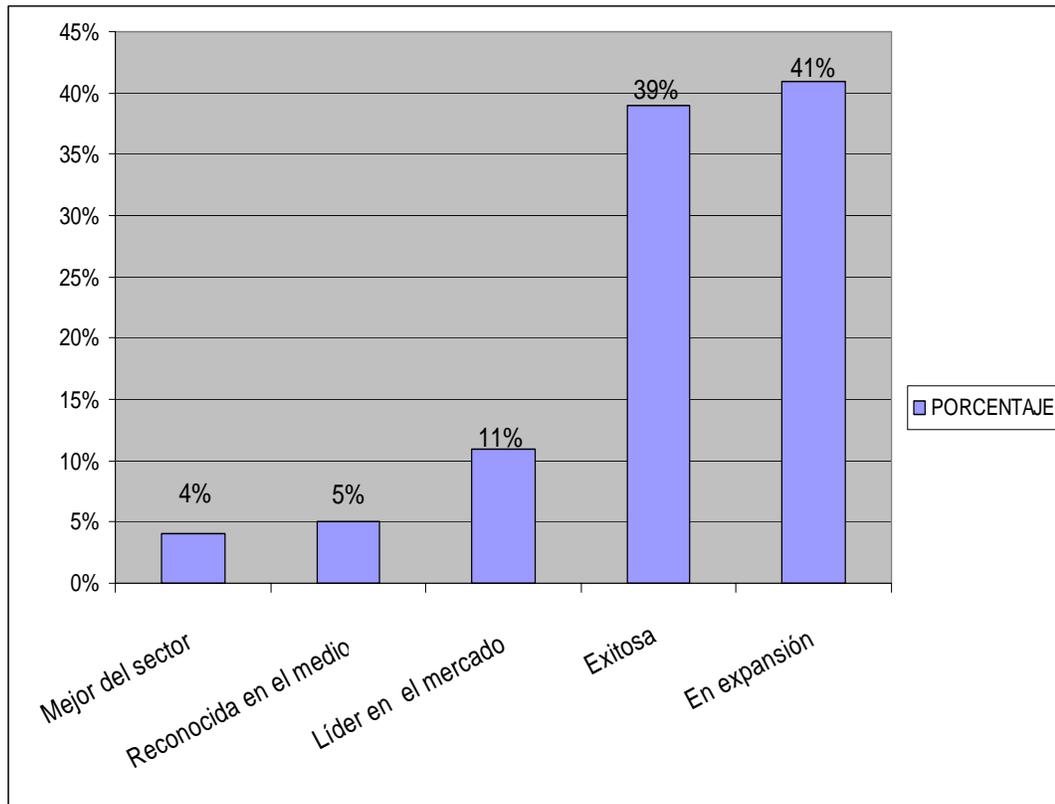
La planificación a corto, mediano y largo plazo es una tarea que debe originarse y dirigirse desde una realidad empresarial cuyo éxito completo depende de que exista un gran nivel de compromiso tanto a nivel personal como colectivo.

Cuadro 17. La empresa en 10 años

ALTERNATIVAS	NUMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
Mejor del sector	10	4%
Reconocida en el medio	13	5%
Líder en el mercado	27	11%
Exitosa	98	39%
En expansión	108	41%
TOTAL	256	100%

FUENTE: Esta investigación

Grafica 17. La empresa en 10 años



FUENTE: Esta investigación

7. CONCLUSIONES

Es fundamental el desarrollo de políticas empresariales para el fortalecimiento y ampliación de la capacidad productiva: se necesitan más empresas que generen más empleo y más riqueza. Por tal motivo, es necesaria la articulación de los sectores público y privado para identificar las necesidades del sector empresarial, y así ofrecer programas que promuevan y faciliten la creación de empresas en los nuevos sectores de la economía, que sean perdurables en el tiempo.

Es prioritario promover la cultura del emprendimiento, como estrategia para crear empresas sostenibles en el tiempo, con altos índices de innovación y generación de empleo.

En cuanto a la cultura empresarial los empresarios de Pasto la asimilan más a un buen servicio, calidad del servicio, calidad en el producto, que al liderazgo o al manejo en la dirección empresarial.

La cultura empresarial en Pasto es aprendida y evoluciona con nuevas experiencias y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso aprendizaje

Los valores y creencias aceptados en la empresa, conllevan a que los trabajadores, no sólo se sientan a gusto en ella sino que hace que el trabajador desarrolle sus habilidades y destrezas en beneficio de la empresa.

Los cambios en los procesos de producción se dan como consecuencia de la capacitación impartida por la empresa

Son múltiples las consecuencias que la apertura económica ha generado al interior de las empresas, principalmente cambios drásticos dentro de las estructuras empresariales, haciendo que sean pocas las que han logrado sobrevivir.

Es urgente la necesidad de implementar con nuestros empresarios, una especie de cátedra informal de “educación empresarial”, a través de la realización de actividades que conlleven a prepararlos y capacitarlos en forma continua.

Para quienes creen que la intención de ser empresario es el mejor camino para iniciar nuevos emprendimientos, entonces se harán esfuerzos para desarrollar, profundizar y fortalecer esas intenciones. Lo anterior con el propósito de apoyar a emprendedores dispuestos a afrontar retos comerciales e industriales de la región.

Establecer todas las acciones necesarias para que la academia, el sector productivo, el sector público, las agremiaciones y todos los que deseen aportar al desarrollo regional, puedan establecer vínculos, para buscar un nuevo orden económico y social

Una empresa debe ser humana, esto es ser consiente de que es una organización de seres humanos que aprenden, crecen, mejoran, se desarrollan siendo cada día mas capaces, integrales y competitivos, para luego aportar al mejoramiento de su organización.

Los cambios culturales son los más difíciles de operar y los que requieren mas tiempo y esfuerzo, o sea liderazgo facilitador, pero una vez logrado el cambio y adoptadas las nuevas pautas culturales, estas consolidan el proceso, aunque durante el proceso de cambio entren en conflicto la cultura vieja, que se resiste y la nueva que cuestan adaptarla.

Sin comunicación no hay posibilidad de estructurar grupos y equipos; y una buena comunicación es una de las bases para un adecuado desempeño en la empresa.

8. RECOMENDACIONES

El diseño de un Plan de Mejoramiento en la Cultura Empresarial de las empresas de San Juan de Pasto y un Plan de Acción, lo mismo que un Plan de Capacitación y la muestra de los indicadores, deben ser estudiados y analizados por los empresarios con el fin de concertar con actividades que se implementen en los próximos años.

Hay que implementar el plan de mejoramiento, el Plan de Capacitación, el Plan de Acción, el proceso de capacitación y los indicadores mediante acciones y actividades preparadas por las empresas y así dar amplia divulgación y conocimiento del documento, a todos y cada uno de los empresarios de la región, mediante capacitaciones que se programen para tal fin.

Entregar el plan de mejoramiento de la cultura empresarial a todos los empresarios del Departamento, a la academia, a los funcionarios públicos y privados y demás entidades del estado que deben inculcar en sus empleados la cultura del empresario como fuente de progreso de la región.

Los valores corporativos, como los valores inculcados a los empresarios de la región son fundamentales en el desarrollo regional y fundamentalmente en la creación de empresa.

La Misión, la visión, los valores corporativos, la filosofía de la plantación estratégica deberá ser la base de la formación de la cultura empresarial del futuro empresario nariñense.

La empresa debe motivar a sus empleados a capacitarse, a que tomen por lo menos un curso al año; lo que tendrá en cuenta a la hora de hacer las evaluaciones por desempeño.

Las metas de crecimiento empresarial y personal deben ser un compromiso de todos en la empresa, por cuanto infunde en sus trabajadores un profundo sentido de orgullo y pertenencia.

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, Hernán. La Nueva Organización, una visión a través de la Cultura. Cali: Univalle, 1993. 250 p.

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Servicio e Información Empresarial. Caracterización del Empresario Nariñense. Pasto: Cámara de Comercio, s.f.

CERÓN SOLARTE, Benhur. Espacio, Economía y Cultura. Pasto: s.n., s.f. 364 p.

CORTÉZ, José Alejandro La importancia de la cultura empresarial. s.l.: s.n., s.f. 296 p.

DIPLOMADO EN MARKETING ESTRATÉGICO. Plan Estratégico de Mercadeo. Universidad Cooperativa de Colombia.- Centro de Investigaciones.

DÁVILA DE GUEVARA, Carlos ¿A quién le interesa la historia del empresariado?

DRUCKER, Peter Gerencia para el futuro.- El decenio de los 90 y más allá.

KEITH, Davis. El Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Grijalbo, 1993. 361 p.

KEITH, Davis y Jhon Newstron. Comportamiento Humano en el Trabajo y Comportamiento Organizacional. 3ª ed. México: Mc Graw Hill. 1994. 734 p.

LIWIN, Fernando y STRINGER Jhon. Cultura organizacional, Técnica para el Mejoramiento Continuo de la Empresas. México: s.n., 1991. 247 p.

MÉNDEZ ÁLVAREZ Carlos Eduardo, Investigador Facultad de Altos Estudios de Administración y negocios.- METODOLOGÍA, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. s.l.: s.n., s.f., p. 324 p.

----- Un marco Teórico para el concepto de Cultura Corporativa. s.l.: s.n., s.f. p. 145 p.

KRIEGER., Mario. Sociología de las Organizaciones. s.l.: s.n., s.f. 278 p.

REVISTA INTERAMERICANA DE PSICOLOGÍA OCUPACIONAL, Volumen II, números 1 y 2, 1992. 111 p.

SHEIN, Edgar. Cultura Organizacional y el Liderazgo Barcelona: Plaza y Janes 1995. 241 p.

RODRÍGUEZ M., Darío.-Diagnóstico Organizacional- 3ª. Edición. Bogotá: Norma, 1998. 214 p.

RIBEIRO, Lair. El Éxito Empresarial. Cómo inventar el futuro para redefinir el presente. s.l.: s.n., s.f. 257 p.

SIKULA, Andrew. Administración de Personal. Bogotá: Limusa. 2000. 311 p.

TORO ÁLVAREZ, Fernando. Diseño y Validación de un Instrumento para Evaluación del Clima organizacional. s.l.: s.n., s.f. 256 p.

ANEXOS

ANEXO A

Entrevista aplicada a gerentes

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA-VIII PROMOCIÓN**

RAZÓN SOCIAL _____

GERENTE _____ **FECHA** _____

1.- ¿Cuál es la actividad económica que desarrolla la empresa que UD. dirige?

2.- ¿Cual es el área de cobertura de su empresa?

Local _____ **Regional** _____

Nacional _____ **Otra** _____

3.- ¿Cual es la visión de su empresa?

4.- ¿Cuál es el grado de instrucción de sus empleados?

Primaria _____ **Secundaria** _____

Tecnología _____ **Profesional** _____

Postgrado _____

5.- ¿Recibió asesoría para la conformación de esta empresa?

SI _____ NO _____

6.- Cuáles considera como principales causas de éxito de su empresa

Calidad del producto _____ Precios bajos _____

Asesoría Profesional _____ Estrategias de mercadeo _____

Otras _____

7.- ¿Considera necesaria la capacitación de sus trabajadores?

SI _____ NO _____

8.- ¿En que áreas le gustaría capacitarse?

Empresarial _____ Sistemas _____

Tecnológica _____ Sociales _____

Otra _____

9.- ¿La palabra cultura empresarial, qué significa para Ud?.

10.- ¿Considera que la mejor la forma de gerenciar una empresa es:

Tradicional _____ Moderna _____

11.- ¿A qué valores se les da mayor importancia en su empresa?

Morales _____ Empresariales _____

Culturales _____ Otros _____

12.- ¿En caso de presentarse un problema en su empresa, a quien acuden los empleados para su solución?

Gerente _____ Supervisor _____

Mando medio _____

13.- ¿Qué normas son prioritarias en cuanto a su cumplimiento al interior de su empresa?

Jurídicas _____ Informales Internas _____

Otras _____ Reglamento Interno _____

14.- ¿Qué clase de motivación e incentivos se tienen en su empresa?

Económicos _____ Felicitaciones _____

Hoja de vida _____ Otros _____

15.- ¿Dentro del esquema de su empresa la comunicación entre patrono y obrero es directa o con intermediarios?

Jefe/Empleado _____ Empleado/Empleado _____

Supervisor/Empleado _____ Otro _____

16.- ¿Quien o quienes toman las decisiones mas importantes de la empresa?

Jefes _____ Operarios _____

Empleados _____ Secretarias _____

Otros _____

17.- ¿Cómo se imagina que será su empresa dentro de 10 años?

Mejor del sector _____ Reconocida en el medio _____

Líder en el mercado _____ Exitosa _____

En expansión _____

ENCUESTADORAS: FANNY MELO URRESTA
ELSY MELO DE CUELLAR

ANEXO B

Marco socio jurídico de la empresa

El siguiente es una mirada a la normatividad que ampara el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, sobre el cual la academia, la cámara de comercio, el sector público y privado, está llamado a hacer pedagogía, si queremos que esta sea competitiva y se constituya en fuerza del desarrollo de Nariño.

En nuestro país, el fomento a la microempresa, encuentra sustento legal desde el nivel constitucional (art. 189, numeral 6); pero a nuestro juicio tres leyes y un documento Conpes, recogen la normatividad principal en esta materia:

Ley 590 de 2000: “De la Política Pública”:

Llamada también ley mipymes. Contempla un conjunto de herramientas e instrumentos de apoyo al sector y establece las categorías de micro, pequeña y mediana empresa; incentiva la creación de nuevas empresas, el fortalecimiento de las existentes; crea escenarios de concertación, condiciones para la aplicación de régimen tributario especial a nivel territorial, y la articulación institucional. A nivel de Municipios los Comités Municipales de Microempresa, sin perjuicio de los existentes constituyen escenarios adecuados para generar dinámicas para el fomento y desarrollo de las microempresas.

La Ley MIPYME creó el Consejo Superior de Micro y Pyme, y los Consejos Regionales y Municipales de Microempresa, éste último como escenario de concertación municipal para el desarrollo empresarial. Estos Consejos surgen como instancias que promuevan el reconocimiento de las microempresas y pymes, en el nivel territorial, desde la incorporación de programas en los planes de desarrollo, hasta la coordinación de acciones con el nivel nacional.

De igual forma, esta ley estableció incentivos fiscales para fomentar el desarrollo de estas unidades empresariales, al facultar a las entidades territoriales para crear regímenes especiales para la creación y subsistencia de las Mipymes. Los regímenes especiales hacen referencia a menores tasas impositivas, períodos de exclusión para el pago de los impuestos o contribuciones, y todos aquellos estímulos de carácter fiscal que busquen incentivar su desarrollo.

Con los estímulos parafiscales se pretende generar condiciones para favorecer la formalización empresarial y la subsistencia de las mismas, al reducir los aportes al SENA, ICBF y Cajas de Compensación para las empresas que se constituyeran a partir de la promulgación de la Ley. La Ley 590 de 2000, creó la categoría de microcrédito, la cual ha sido pieza fundamental para la “revolución del

microcrédito” planteada por el gobierno. Los créditos de esta categoría se sustentan en dos condiciones fundamentales: ser otorgados a microempresas (de acuerdo con la definición de la misma ley) y no exceder el límite máximo de 25 SMMLV. Igualmente, esta norma estableció un importante estímulo económico para las instituciones financieras que le otorgan crédito a las microempresas, al autorizar en operaciones de microcrédito, el cobro de tasas y honorarios adicionales a la tasa de interés de los créditos, de acuerdo con autorización impartida por el Consejo Superior de la Microempresa. Este último organismo estableció la posibilidad de cobrar una comisión de 7.5%, la cual, de conformidad con la ley, no se reputa como intereses.

Ley 905 de 2004: “Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones”.

Esta Ley, crea el Sistema Nacional de Mipymes que estará conformado por el Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa, el Consejo Superior de Microempresa y los consejos regionales.

El Sistema Nacional de Apoyo a las Mipymes estará integrado por los ministerios de Comercio, Industria y Turismo, Protección Social y Agricultura; el Departamento Nacional de Planeación; el Sena; Conciencias; Bancoldex; el Fondo Nacional de Garantías y Finagro. Este Sistema estará coordinado por el Viceministro de Desarrollo Empresarial del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Así mismo, se crean los consejos regionales de pequeña y mediana empresa y las secretarías técnicas regionales de mipymes.

Esta ley amplió a 30.000 salarios mínimos el tope de activos para que una empresa sea considerada mediana. Hasta ahora clasificaban en este rango las empresas con activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes. Con esto, se da campo para que un mayor número de empresas puedan ser consideradas medianas y participar de todos los beneficios ofrecidos para este tipo de entidades.

Adicionalmente, la ley modificó las condiciones especiales de crédito a empresas generadoras de empleo, señalando que el Fondo Nacional de Garantías podrá otorgar condiciones especiales de garantía a empresas especialmente generadoras de empleo, por un 70 por ciento del valor del crédito requerido para el emprendimiento, hasta la fecha dicha cifra era del 80 por ciento.

Igualmente, se estableció que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, previa concertación con las cámaras de comercio, buscará que parte de los recursos que reciben o administran las cámaras por concepto de prestación de servicios públicos delegados, se destine a cubrir parte de la financiación de los

programas de desarrollo empresarial que ejecuta y coordina el Ministerio, con el fin de complementar los recursos del Presupuesto General de la Nación.

Además, la Ley establece que el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, Fomipyme, se podrá nutrir con aportes o créditos de organismos internacionales de desarrollo, convenios de cooperación internacional, convenios de cooperación con entes territoriales y transferencias de otras entidades públicas de orden nacional.

Ley 1014 de 2006: “De fomento a la cultura del emprendimiento”:

- ✓ Promover el espíritu emprendedor en todos los ámbitos y centros educativos del país. para esto, la educación teórica y práctica debe incorporar los avances científicos y tecnológicos de forma tal que el estudiante esté en capacidad de crear su propia empresa, adaptarse a las nuevas tecnologías y al avance de la ciencia.
- ✓ Crear un vínculo del sistema educativo y sistema productivo nacional mediante la formación en competencias básicas, laborales, ciudadanas y empresariales a través de una cátedra transversal de emprendimiento; entendiéndose como tal, la acción formativa desarrollada en la totalidad de los programas de una institución educativa en los niveles de educación preescolar, educación básica, básica primaria, secundaria y educación media, a fin de desarrollar la cultura de emprendimiento. Incorporar un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una política de Estado y un marco jurídico e institucional que promueva el emprendimiento y la creación de empresas.
- ✓ Establecer mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento a través del fortalecimiento de un sistema público, y la creación de una red de instrumentos de fomento productivo.
- ✓ Propender por el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas innovadoras, generando para ellas condiciones de competencia en igualdad de oportunidades, expandiendo la base productiva y su capacidad emprendedora, en la búsqueda de liberar las potencialidades creativas de generar trabajo calificado, aportar al sostenimiento de las fuentes productivas y a un desarrollo territorial más equilibrado y autónomo.
- ✓ Promover y direccionar el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva a través de procesos de creación de empresas competentes, articuladas con las cadenas y clusters productivos reales, relevantes para la región y con un alto nivel de planeación y visión a largo plazo.
- ✓ Fortalecer los procesos empresariales que contribuyan al desarrollo local, regional y territorial.

✓ Buscar a través de las redes para el emprendimiento, el acompañamiento y sostenibilidad de las nuevas empresas en un ambiente seguro, controlado e innovador.

Para garantizar la eficacia y desarrollo de esta ley, se establecieron las siguientes obligaciones a cargo del Estado:

✓ Promover en todas las entidades educativas informales y no formales, el vínculo entre el sistema educativo y el sistema productivo para estimular la eficiencia y la calidad de los servicios de capacitación.

✓ Buscar la asignación de recursos públicos para el apoyo a redes de emprendimiento debidamente registradas en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

✓ Buscar la asignación de recursos públicos periódicos para el apoyo y sostenibilidad de las redes de emprendimiento debidamente registradas en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Conpes 3484: “Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: Un esfuerzo público–privado”:

Este documento contiene las siete estrategias de acción que tienen como objetivo el logro de la transformación productiva y la mejora sostenible de la productividad y competitividad de las pymes. Se busca que estas empresas se constituyan en una fuente creciente de generación de ingresos y empleo de calidad, y sobre todo, que logren insertarse y posicionarse en los mercados de su competencia.

Las siete estrategias comprenden:

- **Formalización:** En un año deberá estar listo un estudio que determine los costos asociados a la creación y formalización de empresas. El pilar que sostiene este trabajo se encuentra en la reducción de costos empresariales.

- **Compras del Estado:** Como resultado de la Uganda comercial que vive el país, el tema de compras del Estado es prioritario para asegurar la compra de la oferta pyme. De esta manera, el gobierno se comprometió a diseñar mecanismos de participación por medio de programas de suministro de servicio especializado en subcontratación, desarrollo de proveedores, encadenamientos productivos, formación de clusters (los clusters son una aglomeración geográfica de empresas que están en un mismo sector. En este caso las pymes) y suministro de información sobre oportunidades para ingresar en los diferentes procesos de contratación.

- **Trámites:** En un plazo de seis meses, las entidades públicas, con el apoyo del sector privado, tendrán que elaborar una lista de trámites prioritarios que se deben simplificar, ya que dificultan la labor de las compañías en el mercado local y para exportar.
- **Financiación:** Las empresas de financiación que trabajan de la mano con las pymes como Bancóldex, jugarán un papel vital dándoles a las empresas una colocación de recursos a largo plazo, por medio del fortalecimiento de la línea de crédito.
- **Tecnología:** Para fortalecer la capacidad de innovación y transferencia tecnológica se fomentarán programas de acceso y uso de TIC's. El atraso de la pyme en este campo es significativo, según un estudio de la Corporación de Datos Internacionales (IDC) aplicado a Colombia, las grandes empresas participan con 70 por ciento de la inversión en tecnología de información (80 por ciento multinacionales), mientras las pyme sólo invierten 30 por ciento.
- **Asociatividad:** El Gobierno se comprometió a consolidar, en no más de seis meses, una estrategia de asocio empresarial que contemple el apoyo, acompañamiento y asesoría para el desarrollo y fortalecimiento de clusters. En materia de gestión, en 12 meses se crearán programas de formación de personal gerencial y técnico para liderar procesos de innovación empresarial.
- **Emprendimiento:** Por recomendación del documento Conpes, se diseñará una estrategia para que en la creación de empresas se tengan en cuenta aspectos como: instrumentos de financiación en los segmentos de capital semilla, capital de arranque y de riesgo. Así mismo, en un plazo de seis meses, financiar la totalidad del costo de las capacitaciones, que no son ofrecidas por los cursos regulares del Sena. Esto, cuando se trate de proyectos presentados por conglomerados de las pyme.

A nivel regional, es de resaltar que, el Consejo Superior de la Universidad de Nariño, mediante acuerdo No. 038 de abril de 2007, creó la Unidad de Emprendimientos de la Universidad de Nariño "UNIVERSIDAD DE NARIÑO EMPRESARIAL – UNEMPRESA", cumpliendo así con la obligación a cargo del Estado de promover, a través de sus entidades educativas, el vínculo entre el sistema educativo y el sistema productivo, estatuida en la ley 1014 de de 2006.