



# VALORACIONES Y REPRESENTACIONES QUE GUIAN LAS ACCIONES DE LOS CUADROS DE DIRECCIÓN Y GERENCIA EN MICROEMPRESAS Y EMPRESAS PYMES\*

**Palabras clave:** Cultura corporativa, perdurabilidad organizacional, pequeña y mediana empresa, crecimiento, estructura económica, desarrollo.

**Key words:** Corporative culture, organizational endurance, small and medium enterprises, growth, economic structures, development.

## RESUMEN

Las pymes como estructura económica han venido creciendo y dominando el panorama empresarial; de forma paralela el Estado colombiano, como estrategia de crecimiento económico, renovó y fortaleció los programas de apoyo orientados a estas empresas. En consecuencia, hacia ellas se encamina la labor de algunas instituciones y centros de investigación, que pretenden aportar conocimiento tendiente a garantizar su perdurabilidad y desarrollo.



Los análisis de los esquemas de competitividad de estas empresas han demostrado que los problemas centrales que las aquejan están relacionados con las valoraciones y las representaciones y de quienes las lideran. Debido a esto, el Grupo de Investigación Culturas Corporativas y Perdurabilidad Organizacional estableció un sub-proyecto de investigación tendiente al conocimiento de estos elementos.

Participaron en esta investigación de tipo exploratorio y de carácter descriptivo los gerentes de 49 empresas legalmente constituidas, con antigüedad igual o mayor a 5 años y catalogadas como micro o empresas pymes. Para la recolección de la información se utilizó una entrevista semi-estructurada con 8 categorías de análisis: actividades gremiales y formas de relación con otras empresas, relaciones con el Estado, prácticas e imágenes con relación a los trabajadores y sus procesos de organización, actitudes hacia la innovación técnica y administrativa, formas de relación intraempresarial, relación con el exterior, visión prospectiva y dinámica entre empresas y consumidores. El objetivo del presente documento es presentar los hallazgos relacionados exclusivamente con la primera categoría de análisis.

## ABSTRACT

“Pymes” (small and medium enterprises) as an economic structure, has been growing and dominating the business environment; of parallel form the Colombian state, as an strategy to economic growth, renewed and strengthened the support programs targeted to this industry. In consequence, towards them is being oriented the efforts of some institutions and their Research Centers,

that pretend to contribute knowledge aiming to guarantee their endurance and development.

The analysis of the competitive structure of this kind of enterprises, has demonstrated that the core problems that affect them are related to valuations and representations of the people that lead them. According to this situation, the Research Group “Culturas Corporativas y Perdurabilidad Organizacional” (Corporate Culture and Organizational Endurance) established a research project conducting to the acknowledgement of this elements.

In this exploratory and descriptive kind of research participated 49 managers of different legally established companies, with no less than 5 years of being constituted and catalogued as Micro or Pymes’ companies. To collect the information, it was used a semi structured interview with 8 categories of analysis: Unions activities and ways of interaction with other companies. Relations with the State. Practices and images related to workers and their process of organization. Attitudes towards technical and administrative innovation. Forms of entrepreneurship relations. Relations with the environment. Prospective vision and dynamics between companies and consumers. The objective of this document is to present the outcome related exclusively to the first category of analysis.

\* El presente texto fue presentado en forma de ponencia en las VII Jornadas de Investigación, en la mesa temática de Culturas Corporativas, orientada por el Centro de Investigaciones Económicas, Contables y Administrativas (CIECA), Universidad de Medellín, mayo 2 al 4 de 2005, Medellín.

\*\* Licenciada en Educación Universidad Pedagógica Nacional, psicóloga y magíster en sociología Universidad Nacional de Colombia, especialista en gestión y evaluación curricular y diplomada en docencia universitaria U. Externado de Colombia. Actualmente se desempeña como coordinadora de investigación, adscrita al Centro de Gestión Humana y Organizaciones de la Facultad de Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia. Mail: olga.anzola@uexternado.edu.co.

## I. ANTECEDENTES

El grupo de investigación **Culturas corporativas y perdurabilidad empresarial**, recientemente reconocido por Conciencias, ha venido trabajando desde el año de 1998. Inició su trabajo con un primer proyecto de investigación que consistió en la estructuración del estado del arte en sus temáticas de estudio<sup>1</sup>. Para ello fue necesario un barrido general de la literatura existente y de los aportes teóricos realizados por diferentes disciplinas, programas y experiencias empresariales.

Una vez estableció un marco teórico para el estudio de la cultura corporativa, se procedió a la identificación de los elementos que permiten caracterizarla, por lo que diseñó una matriz, a partir de 5 categorías de análisis con sus respectivos subfactores. Posteriormente, incursionó en la elaboración de casos empresariales<sup>2</sup> que permiten, constatar, enriquecer y reevaluar los conceptos, teorías y modelos de estudio propuestos.

En una nueva etapa de trabajo se vinculó el estudio de la cultura corporativa al de la perdurabilidad empresarial de micros, pequeñas y medianas empresas, lo que implicó analizar la cultura de estas empresas, no sólo desde una perspectiva interna, sino involucrando variables de relación con otras empresas, con el sector económico y con el Estado.

Esto, con el propósito de entender la cultura como un fenómeno que caracteriza no sólo las relaciones al interior de la organización, sino que trasciende del esquema de trabajo a las relaciones con el medio.

## II. COMPONENTE TEÓRICO

### A. ALGUNAS PROBLEMÁTICAS DE LAS MICROEMPRESAS Y PYMES EN COLOMBIA

#### I. COMPONENTE CULTURAL DE ESTA PROBLEMÁTICA

Entre los elementos para considerar como relevantes en el estudio de las problemáticas presentes en las microempresas y pymes se encuentra la cultura organizacional, en tanto es a través de ésta que se gestiona el actuar de las personas, circunstancia que afecta su productividad y permanencia en el mercado.

Retomando el modelo de competitividad sistémica<sup>3</sup>, los factores culturales se erigen como uno de los elementos determinantes de la competitividad en la dimensión meta, junto con los valores sociales, las escalas de valoración, los patrones básicos y la capacidad estratégica y política de la organización. En ese sentido, se hace necesario analizar cómo los patrones culturales existentes fomentan o no la movilización de las capacidades de los empresarios y los trabajadores dentro de un concepto de desarrollo, tomando la cultura como uno de los aspectos susceptibles de cambio, que puede contribuir a la transformación, la supervivencia y la perdurabilidad empresarial. Con ello la cultura puede entenderse "como el substrato en el que se desarrollan todas las actividades y del cual dependen las relaciones con el medio comercial y tecnológico, el clima laboral, la posición competitiva y los resultados económicos de la empresa"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Olga Lucía Anzola M. "Cultura y Productividad", en Una mirada de la cultura corporativa. Departamento de Publicaciones de la Universidad Externado de Colombia, agosto de 2003.

<sup>2</sup> Olga Lucía Anzola M. "Metodología del caso en los estudios empresariales: experiencia de la Universidad Externado de Colombia", ponencia seleccionada para ser presentada en el II Encuentro de Docencia e Investigación, Ascolfa, Capítulo Suroccidente, noviembre 6 y 7 de 2003, Cali.

<sup>3</sup> Klauss Esser y otros. "Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política", en *Revista de la cepal*, n.º 59, agosto de 1996, pp. 39 a 52.

<sup>4</sup> Ramírez, José Ernesto. "Cultura organizacional e identidad en la nueva competitividad", en *Revista Innovar*, Universidad Nacional de Colombia, n.º 12, julio-diciembre de 1998, pp. 45 a 63.



La cultura organizacional aparece como un área inexplorada que en no pocas ocasiones se deja al azar, lo que puede estar repercutiendo en la corta duración de este tipo de empresas, en su orientación a corto plazo, en la falta de identificación y aprovechamiento de situaciones internas y externas que podrían convertirse en fortalezas y oportunidades empresariales, en la pérdida de talento humano valioso para el desarrollo de sus acciones y actividades, etc.

Explorar las valoraciones y representaciones presentes y actuantes en este tipo de organizaciones, analizando cómo afectan sus relaciones con los diferentes actores del entorno, brindará pautas para tener en cuenta en el diseño y orientación de los programas de capacitación, formación, apoyo y consultoría empresarial.

Se pretende proporcionar elementos para que las organizaciones empiecen a considerar la importancia de trabajar en el desarrollo de una cultura organizacional como elemento estratégico en la generación de productividad y perdurabilidad organizacional. Los esfuerzos para caracterizar y entender la cultura deben redundar en que poco a poco los micro y los pequeños y medianos empresarios re-evalúen el valor de su participación en el mercado, en la situación económica del país, en la generación de empleo, en la significación del trabajo y la configuración del trabajador colombiano.

Los anteriores elementos, sin duda, harán parte de los procesos de gestión integral y de mejoramiento organizacional a los que se ven abocadas nuestras empresas, indistintamente de su naturaleza y sus características. Procesos que entienden a la cultura corporativa como la conciencia colectiva que se expresa en un sistema de significados y prácticas presentes en la organización, que la identifica y diferencia de otras. Como parte de este interés por los estudios de la cultura corporativa, en el medio empresarial colombiano empieza a analizarse la

propuesta de “gestionar la cultura corporativa” como elemento constituyente de una gerencia integral, que de forma paralela da cuenta de la estrategia organizacional y la gestión del día a día; sin embargo, se anota la necesidad de establecer el alcance posible de esta propuesta.

La gestión de la cultura corporativa involucra acciones deliberadas que buscan crear, consolidar o modificar los rasgos culturales de una organización a la luz de su misión y visión institucional, su estructura, sus objetivos organizacionales y la concepción empresarial relacionada con el trabajo, el trabajador, la competencia, los clientes; los procesos gerenciales básicos del talento humano, las finanzas y la tecnología y, por último, con las formas de relación con empresas, el Estado y el contexto.

Modificar los contextos culturales se concibe como un complejo fenómeno socio psicológico que arroja resultados en el largo plazo. En este proceso la principal “palanca” cultural que permite revertir una actitud de indiferencia respecto de la búsqueda de perdurabilidad, está conformada por el cambio de las representaciones colectivas relativas a la productividad, la competitividad, el cambio y el entorno.

Con ello, se observa la necesidad que los cuadros de dirección impulsen la creación de modelos culturales armónicos con los proyectos de la empresa, en tanto se considera que la cultura puede aumentar la competitividad empresarial, debido a que ésta empieza a ser concebida como cultura en sí misma y considerada más un concepto cultural, que económico<sup>5</sup>.

## 2. LA CULTURA COMO ELEMENTO DE COMPETITIVIDAD, ALGUNAS REFLEXIONES EN EL CONTEXTO NACIONAL

Durante la década de los años noventa en Colombia se establece a la competitividad como estrategia de desarrollo, asumiendo que las ven-

<sup>5</sup> Cultural en dos aspectos: a. la cultura como elemento cohesionador en el logro de un consenso en cuanto a las metas empresariales. Como un tipo de ética de la organización (valores compartidos por los miembros), que influye en la productividad al mismo nivel que el trabajo, el capital, la tecnología, las materias primas, los mercados, la gestión, y b. la cultura como elemento unitario que coincide con la orientación estratégica de la empresa, en búsqueda de un diferencial competitivo.

tajas competitivas que residen en la cultura de una nación se desarrollan a través del tiempo y del espacio sin ser concebidas como el producto de medidas coyunturales. Estas ventajas sólo se logran a partir de la creación de organizaciones donde los sujetos puedan resignificar los valores y las prácticas, permitiendo a las empresas asumirse como espacios de aprendizaje.

En 1993 el estudio monitor diagnóstico debilidades culturales para la competitividad del país, representadas en:

- Una orientación valorativa hacia el espíritu individualista, lo que ocasiona reticencia a asociarse y trabajar para terceros.
- Mayor importancia asignada al valor de la obediencia que al de la independencia, circunstancia que se explica por las estructuras sociales y familiares jerarquizadas y el temor que existe a asumir la libertad y las responsabilidades de ella derivadas.
- Dificultad para trabajar en grupo, debido en parte a la falta de habilidades sociales como la de negociar-concertar, bajo desarrollo de inteligencia emocional, excesiva desconfianza interpersonal que acarrea dificultades para el trabajo complementario y asociativo y el desarrollo de actividades cooperativas.
- Comunicación inadecuada por falta de transparencia, y por la manipulación y ocultamiento de información.
- Más entusiasmo que emprendimiento, observado en una dificultad para hacer realidad lo que se sueña.
- Desconocimiento de una imagen de futuro deseable, que se acrecienta con la incertidumbre presente en el país y que impide establecer hacia dónde encaminar los esfuerzos.

En 1998, el Sistema Nacional de Innovación (SNIIC) estableció la necesidad de una nueva cultura empresarial para la competitividad, con-

siderando que ésta involucra aspectos culturales de orden individual y organizacional.

En el Plan Estratégico Exportador 1999-2000 del Ministerio de Comercio Exterior se identificó la necesidad de desarrollar una verdadera cultura exportadora, anotando cómo detrás de los patrones de conducta no competitiva de las empresas subyacen causas profundas, siendo algunas de ellas **modelos mentales prevalentes**, es decir, elementos culturales convertidos en orientaciones valorativas, percepciones, representaciones y creencias.

En este sentido, la cultura se considera como un activo invisible, casi imperceptible para la propia organización, que resulta temible para los competidores porque constituye una fuente real de competitividad si se logra, entre otras cosas, reconocer que los conocimientos acumulados por los trabajadores son elementos constitutivos de la fortaleza competitiva de la organización y si se deja de concebir a la empresa como patrimonio exclusivo de los propietarios, en donde su principio y fin es **exclusivamente** la acumulación de la riqueza. Concebir la cultura como un factor no estructural<sup>6</sup> de competitividad implica orientar la estrategia de la organización hacia los recursos humanos: sus procesos y su gestión, buscando los diferenciales sobre la competencia principalmente en las capacidades del talento humano.

La empresa competitiva y viable parece ser aquella que logra ser apropiada por la comunidad, estableciendo un espacio de compromiso social con los trabajadores y con el medio, dentro de un concepto de rentabilidad con desarrollo humano. En concordancia con lo anterior, conviene evitar el divorcio y la incongruencia existente entre el desarrollo teórico gerencial y la forma de organización de los procesos de trabajo que funcionan en las empresas.

<sup>6</sup> Entendiendo por factores no estructurales a las destrezas y habilidades, los estilos cognitivos, de interrelación, de comunicación y de trabajo; el personal de apoyo y los valores compartidos; y como factores estructurales a las estructuras organizacionales, la estrategia y el sistema en el que éstas operan.



## B. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Enmarcado dentro de los planteamientos anteriores, el interrogante que guió la investigación fue: ¿cuáles son las valoraciones y las representaciones que guían las acciones de los cuadros de dirección y gerencia en las microempresas y empresas pymes?

## C. OBJETIVO

### 1. GENERAL

Conocer las valoraciones y representaciones que guían las acciones de los cuadros de dirección y gerencia de las microempresas y empresas pymes, en cuanto a:

- Las actividades gremiales y las formas de relación con otras empresas.
- Las relaciones con el Estado.
- Las prácticas e imágenes en relación con los trabajadores y sus procesos de organización.
- Las actitudes hacia la innovación técnica y administrativa.
- Las formas de relación intraempresarial (empresario-cuadro de dirección-trabajadores).
- Las relaciones con el exterior y el conocimiento del contexto internacional.
- La perdurabilidad organizacional (visión prospectiva).
- La dinámica entre empresas y consumidores (cultura del servicio y de la calidad).

### 2. ESPECÍFICOS

Aportar elementos para la definición de un perfil de la gerencia colombiana de microempresas y empresas pymes.

Establecer los grados de correspondencia entre las valoraciones y las representaciones de los gerentes de microempresas y empresas pymes, y las teorías en boga de la administración de empresas.

## D. MARCO CONCEPTUAL

### 1. LA ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN COMO UNA ACCIÓN HUMANA

La empresa respondiente a la actividad de dirección que la determina asume un conjunto de decisiones y de acciones tendientes a asegurar una permanencia en el largo plazo y unas ventajas competitivas que le permitan diferenciarse y lograr una posición destacada en el mercado. Esta actividad define el alcance y orientación empresarial, involucrando además de decisiones y acciones racionalmente tomadas (caracterizadas por una intencionalidad clara y unos procedimientos analíticos y sistemáticos), unos elementos intuitivos e irracionales que se entremezclan.

Esta confluencia afecta la actividad de dirección que al igual que toda acción humana se ve influenciada por las dimensiones psicológicas, sociales y culturales de quienes toman las decisiones, así como por las características de las organizaciones y del entorno en el cual ellas se desenvuelven.

Dentro de las dimensiones que influyen en las decisiones gerenciales ocupan un lugar destacado los supuestos, las creencias, las valoraciones y las representaciones que poseen quienes toman las decisiones, acerca de: el mundo, la empresa, el sector económico, el trabajo, los competidores, los clientes y los trabajadores. Dicho conjunto de elementos que determinan la forma como se ve, se analiza y entiende la realidad y como se responde a ella, es lo que se conoce como **modelos mentales**.

El concepto de **modelo mental** alude a los esquemas subyacentes más o menos permanentes del mundo que la gente posee, tales modelos tienen el poder de determinar el modo de percibir, interpretar e interrelacionarse con el mundo, afectando lo que vemos, cómo lo vemos y las formas como actuamos y nos relacionamos.

Los **modelos mentales** son el resultado de la experiencia interna y de la interacción social, y determinan la conducta y las formas de pensar, sentir y obrar de las personas, así como también la construcción de significados que posibilitan la comunicación e interacción de las personas dentro de un grupo. Ellos están relacionados con aspectos que no son perceptibles de forma directa por el observador, por ser el resultado de ideas, creencias, significados y experiencias que se modifican permanentemente.

De esta manera, los esquemas o **modelos mentales** se encuentran vinculados a una de las perspectivas de estudio de la cultura que resalta la forma como ésta afecta el comportamiento, constituyéndose en un marco que guía la conducta y la toma de decisiones. Al abordar así a la cultura organizacional se le está reconociendo y conceptualizando como un entorno psicológicamente significativo<sup>7</sup> y como un proceso de construcción de la realidad a través del cual cada persona crea y recrea el mundo en el que vive, representando y haciendo la lectura de su cotidianidad, construyéndola y construyéndose a partir de esquemas interpretativos<sup>8</sup>.

Se reconoce que una organización empresarial es una entidad social que crea y establece visiones, reglas, costumbres, hábitos y lenguajes. De la misma manera, la cultura es entendida como un conjunto complejo de representaciones mentales, que ligan lo inmaterial y lo material, en donde una infraestructura (estructura organizacional, formas relacionales concretas, procesos, formas de organización del trabajo, etc.) sostiene a una superestructura (ideas, ideologías, valores, creencias, etc.).

Los **modelos mentales** constituyen un nivel fundamental de la cultura organizacional y un elemento que determina la toma de decisiones de los cuadros gerenciales. Cabe anotar que estos elementos no son observables de manera directa, por lo cual requeriremos aproximarnos a su estudio, a partir de conductas y comportamientos observables, como la expresión de opiniones emitida verbalmente por las personas en un proceso de entrevista.

### III. COMPONENTE METODOLÓGICO

#### A. POBLACIÓN Y MUESTRA

Participaron en esta investigación 49 gerentes generales de empresas que cumplen con las características de estar legalmente constituidas, tener una antigüedad igual o mayor a 5 años y ser catalogadas por la ley colombiana como microempresas o empresas pymes<sup>9</sup>.

#### B. TIPO DE ESTUDIO

La investigación planteada es exploratoria y de carácter descriptivo, en tanto busca aportar al conocimiento de aspectos sobre los cuales existe poca investigación en nuestro medio. Debido a este carácter, el estudio busca mostrar tendencias pero no la representatividad estadística.

#### C. INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Para la recolección de la información se estableció la utilización de una entrevista<sup>10</sup> semi-

<sup>7</sup> Olga Lucía Anzola M. *Una mirada de la cultura corporativa*, Departamento de Publicaciones de la Universidad Externado de Colombia, agosto de 2003, pp. 53 a 58.

<sup>8</sup> *Ibidem*, p. 24.

<sup>9</sup> Mediana Empresa: planta de personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales por valor entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes. Pequeña empresa: planta de personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales por valor entre 501 y menos de cinco mil uno 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes. Microempresa: planta de personal no superior a los 10 trabajadores. Activos totales por valor inferior a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

<sup>10</sup> Las entrevistas se llevaron a cabo en el primer semestre del 2004, participaron estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia inscritos en la asignatura Gestión de Recursos Humanos (de séptimo semestre) y en el énfasis en Gestión del Talento Humano (de décimo semestre).



estructurada conformada por 66 preguntas, distribuidas en 8 categorías de análisis<sup>11</sup>: 1. Actividades gremiales y formas de relación con otras empresas. 2. Relaciones con el Estado. 3. Prácticas e imágenes en relación como los trabajadores y sus procesos de organización. 4. Actitudes hacia la innovación técnica y administrativa. 5. Formas de relación intraempresarial. 6. Relación con el exterior. 7. Perdurabilidad organizacional–visión prospectiva, y 8. Dinámica entre Empresas y consumidores.

La información recolectada fue analizada mediante técnicas descriptivas y de correlación para mostrar las valoraciones y representaciones de los gerentes en relación con las categorías descritas. La información fue manejada mediante el paquete *statgraphic5.1plus*, que permite efectuar análisis individuales por pregunta e interrelaciones entre ellas.

## IV. HALLAZGOS

### A. ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS

De las personas entrevistadas, el 51.02% son gerentes de empresas pequeñas, el 26.53% de empresas medianas y el 14.28% corresponde a gerentes de microempresas, el 8.16% no proporciona datos específicos que permitan caracterizar a la empresa como micro o como pyme. Sobresalen los gerentes de empresas pequeñas de carácter no familiar representados en un 38.78%.

De la misma manera, el 67.35% lideran empresas pertenecientes al sector servicios, y el 24.49% orientan empresas del sector industrial. Por otra parte, un 38.78% orientan empresas de más de 14 años de antigüedad, seguidas por un 24.49% de aquellas con una antigüedad entre 5 y 8 años, un 20.41% de empresas con una antigüedad mayor a 8 y menor a 11 años,

el 10.20% corresponde a empresas con una antigüedad mayor a 11 y menor a 14 años, y un 6.12% restante no puede ubicar de manera precisa el momento de surgimiento y creación de la empresa.

En cuanto a la ubicación geográfica de las 49 empresas, treinta y nueve (es decir el 79.59%) funcionan en Bogotá, cuatro (8.1%) operan en municipios aledaños a Bogotá (Soacha, Tocancipá, regiones de la sabana de Bogotá), cinco (10.20%) en diferentes ciudades del país (como Villa de Leiva, Arauca y Pasto) y una tiene presencia en Bogotá, Funza, Venezuela y Ecuador. La razón de esta ubicación obedece a las posibilidades ofrecidas por las regiones y detectadas por los empresarios.

El 6.12% de las empresas dedicadas a la construcción de obras civiles, a la producción de CDs y al servicio de compra, transporte y distribución, han obtenido la norma ISO 9000, 9002 y 9001 respectivamente, necesarias para el funcionamiento y proyección identificada por el empresario.

### B. ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRESARIOS Y GERENTES

De los 49 empresarios, en el momento de la fundación de la Empresa, veinte (es decir, el 40.81%) contaban con conocimientos empíricos, dos que representan el 4.08% tenían formación técnica en servicios turísticos y hoteleros y en administración de pequeñas y medianas empresas, y 27 (55.10%) poseían formación profesional. De estos últimos, sólo tres eran administradores de empresas y los 24 restantes contaban con formación en áreas relacionadas con la naturaleza de la organización (ingenieros químicos, civiles, de petróleos, electrónicos, de sistemas, publicistas, odontólogos, agrónomos, médicos, biólogos, economistas y una licenciada en psicología y pedagogía).

<sup>11</sup> La definición de cada una de estas variables se encuentra en el documento de trabajo: Olga Lucía Anzola M. *Protocolo de investigación: valoraciones y representaciones que guían las acciones de los cuadros de dirección y gerencia en microempresas y empresas pymes*, 2003.

Treinta y dos de los gerentes entrevistados, es decir, el 65.30% actuaron como empresarios fundadores de la empresa que hoy lideran, cinco (10.20%) pertenecen a la primera o segunda generación del empresario fundador, y doce (12) ejercen el cargo como empleados, sin tener ningún vínculo familiar con el empresario fundador, lo que corresponde a un 24.48%. Estos últimos cuentan en su totalidad con formación profesional, aunque no necesariamente en el campo de la administración y la gerencia.

### C. HALLAZGOS EN RELACIÓN CON LA PRIMERA CATEGORÍA DE ANÁLISIS

Actividades gremiales y formas de relación con otras empresas

El 38.78% de los gerentes manifestaron algún interés por establecer comunicación con gremios y asociaciones que integran organizaciones de naturaleza similar a la suya, el 32.65% no conoce los gremios ni las asociaciones, ni ha buscado acercarse a ellos. El 20.41% ha establecido acciones de comunicación y puede demostrar logros concretos.

El 28.57% de los entrevistados no conoce y no ha buscado la participación de su empresa en actividades de su sector de influencia, un 26.53% conoce la existencia de actividades y ha orientado a la empresa a participar en ellas y un porcentaje igual de gerentes (26.53%) ha logrado la participación de su empresa en este tipo de actividades demostrando logros concretos. Otro 10.20% manifiesta indecisión y contradicciones al momento de responder a esta inquietud.

La permanencia de los valores presentes al inicio de la constitución de la empresa independientemente de las exigencias del entorno está presente en un 57.14% de los entrevistados. Para un 20.41% los valores se están modificando actualmente debido a las exigencias del ambiente, por cambios en la naturaleza y en la estructura de la organización y por la muerte reciente del empresario fundador, quien había gerenciado la empresa sin preparar un relevo para la realización de esta actividad. Otro 10.20% estima que los valores se han modificado drásticamente y un

4.08% considera que aunque los valores están siendo cuestionados, aún no se ha emprendido un proceso de cambio.

El 55.10% de los gerentes considera que a lo largo de la historia de la empresa no se ha recurrido al apoyo de otras organizaciones para el desarrollo de nuevos productos o para procesos de asesoría administrativa, un 20.41% generalmente utiliza este canal en procesos de asesoría concentrada en actividades de recursos humanos, publicidad y mercadeo y otro 18.37% lo utiliza de manera muy puntual y de forma eventual para el desarrollo de nuevos productos o de asesoría tecnológica conducente a este fin. Se resalta la existencia de 6 empresas que nacieron con el apoyo de empresas grandes, algunas de ellas multinacionales que requerían contar con empresas que las representaran en el país, suscribir convenios de exclusividad para la comercialización de sus productos en el país o en América Latina, apoyar la creación de medianas empresas que se encargaran de una parte de sus procesos ya no rentables para ellos pero sí necesarios para su funcionamiento.

El 53.06% de los gerentes manifiesta no prepararse para enfrentar a la competencia interna y externa, por cuanto considera que hasta el momento ha contado con resultados positivos a partir de sus respuestas por reacción. Este alto porcentaje obedece a que algunos de los gerentes consideran que su negocio se encuentra afianzado y que las estrategias y acciones que hasta ahora han dado resultado seguirán haciéndolo. Para otros, y dadas las características del sector económico y de su sector de influencia, no consideran necesario analizar una competencia presente o futura que algunos consideran inexistente. Un 26.53% de ellos busca anticiparse a la competencia con diferentes estrategias (desarrollo de nuevos productos, extensión y apertura de nuevos mercados, establecimiento de alianzas, mejora tecnológica, etc.). Un 14.29% manifiesta además de no realizar ningún tipo de preparación, no conocer el efecto real de sus acciones en relación con los logros de la competencia (mercado potencial, posición en el mercado, porcentaje de ventas, etc.).



Al 67.35% de los gerentes no les interesa establecer alianzas o convenios con sus diferentes competidores. Esta alta composición obedece a la concepción de los gerentes acerca de la diferenciación que debe marcarse frente a la competencia, y a la concepción de la competencia como un enemigo, más que como un posible socio de negocios, lo que lleva a que no se revise siquiera la posibilidad de establecer relaciones de colaboración en un sentimiento de confianza. El 12.24% ha iniciado procesos de comunicación con la competencia aún sin efectos concretos, y solamente el 12.24% cuenta con efectos concretos en el logro de espacios de comunicación y colaboración entre competidores.

El 44.90% de los gerentes manifiesta no tener interés en establecer estrategias tendientes a la asociación con proveedores, mientras que el 20.41% busca permanentemente espacios de colaboración y cuenta con relaciones y acuerdos concretos (formas de trabajo, de pago, sostenimiento de los precios en las materias primas, convenios de exclusividad, etc.); otro 20.41% ha pensado el tipo de estrategias que le convendría establecer y ha realizado acciones en búsqueda de lograrlas, pero aún no cuenta con resultados concretos.

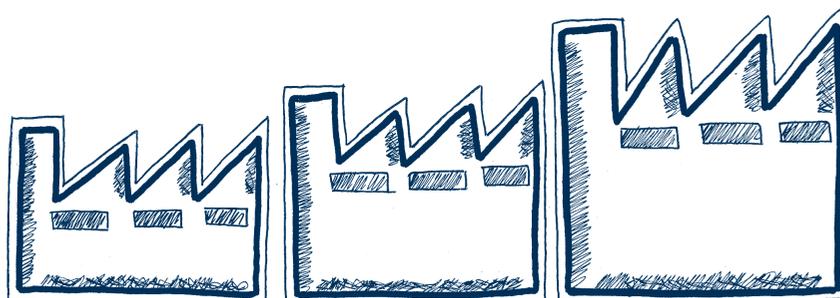
Al indagar respecto del concepto y manejo de la responsabilidad social que adelantan los gerentes, las respuestas se distribuyeron casi de manera uniforme, un 34.69% establece acciones encaminadas hacia el mejoramiento del entorno de la empresa (participación con productos y servicios para eventos comunitarios, patrocinio de actividades con entrega de productos de su empresa, protección del espacio público y de las zonas comunes); un 22.45% establece acciones orientadas hacia el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados y sus familias (entrega de bonificaciones a los empleados con base en los resultados económicos de la empresa, particular

apoyo a la población infantil mediante la organización de eventos y la contribución con bonos para la compra de útiles escolares), y solamente un 20.41% determina acciones externas e internas de manera equilibrada. Por otra parte, el 16.33% manifiesta no conocer este concepto ni identifica actividades realizadas como parte del mismo.

El 71.43% de los gerentes cuenta con mecanismos para levantar información conducente al establecimiento de acciones correctivas para atender la opinión, las necesidades y las reclamaciones de los clientes (por ejemplo, la creación de un área especial para la atención del cliente, instalación de buzones de sugerencias o líneas de atención telefónica. De igual forma algunos manifestaron realizar sondeos para conocer la satisfacción de sus clientes, sin que esto represente un sistema sólido de atención al cliente). Solamente el 14.29% considera que puede demostrar logros concretos de mejoramiento a partir de la información recolectada, y el 8.16% manifiesta no contar con mecanismos ni formales ni informales que den cuenta de este aspecto.

Por otra parte, al efectuar un análisis sobre las diferencias de comportamiento en cada una de las preguntas en esta categoría, se puede evidenciar lo siguiente:

- En cuanto al tamaño de la empresa, existen diferencias notables en la permanencia o la modificación de los valores de la empresa presentes en el momento de su creación en relación con las exigencias del entorno, notándose mayor permanencia de los valores en las micro y las pequeñas empresas.
- La misma consideración anterior de valores fuertemente arraigados se resalta en empresas cuyo carácter es familiar en relación con aquellas que no lo son.
- En cuanto a la antigüedad y la búsqueda de apoyo de otras organizaciones en el desarrollo



de nuevos productos o en procesos de asesoría administrativa existe una mayor tendencia a esta circunstancia por parte de las empresas que tienen más de 8 y menos de 11 años.

- Igualmente, las empresas con esta misma antigüedad se preocupan más decididamente por el diseño y la utilización de mecanismos para conocer y atender la opinión y las necesidades de los clientes.

- El tamaño y la característica de empresa familiar afectan el establecimiento de la búsqueda de alianzas o convenios con los competidores, notándose menor dinamismo en empresas de tipo micro-familiar.

Es importante resaltar que el sector económico al cual pertenece la empresa y las características del mismo se erige como un elemento determinante en las decisiones y las actuaciones empresariales. En relación con lo anterior se encontró lo siguiente:

- En la relación existente entre el sector al cual pertenece la empresa y su interés por establecer comunicación permanente con gremios y asociaciones que integren organizaciones similares a la suya, se nota un menor interés en las empresas de servicios.

- Igualmente, el sector afecta la existencia de mecanismos utilizados para conocer y atender la opinión y las necesidades de los clientes, contando con mayor desarrollo de éstos en empresas de servicios.

- De la misma forma, el sector parece afectar la búsqueda de participación de la empresa en actividades del entorno inmediato, notándose una mayor participación en empresas de servicios.

## CONSIDERACIONES

Los anteriores datos parecen evidenciar que el manejo gerencial que se está haciendo de un buen porcentaje de las empresas analizadas en cuanto a la primera categoría de indagación y debido a las características empresariales de tamaño, antigüedad y al sector económico y sus condiciones, se realiza dentro de una búsqueda de supervivencia de la empresa como tal, sin preocuparse en primera instancia por la interacción

y el desarrollo de acciones colaborativas con otras empresas del sector, con proveedores y con clientes. Estas empresas en su gran mayoría parecen desconocer los recursos de diferente tipo que se pueden generar y las bondades fruto del reconocimiento, la valoración y el acercamiento a las empresas y gremios relacionados con su operación. El liderazgo de un buen número de gerentes, bajo estudio en esta categoría de análisis, se orienta al manejo operativo de la empresa y no a su manejo estratégico.

## BIBLIOGRAFÍA

Aktouf, Omar. El simbolismo y la "cultura organizacional", de los abusos conceptuales a las lecciones de campo, en *Revista Ad-Minister*, Medellín, Escuela de Administración, Universidad EAFIT, n.º 1, julio-diciembre 2002, pp. 63 a 93.

Anzola, M. Olga Lucía. *Una mirada de la cultura corporativa*, Bogotá, Universidad Externado de Colombia, agosto de 2003.

Anzola M., Olga Lucía. "Metodología del Caso en los Estudios Empresariales: Experiencia de la Universidad Externado de Colombia", Ponencia seleccionada para ser presentada en el II Encuentro de Docencia e Investigación, Ascolfa, Capítulo Suoccidente, noviembre 6 y 7 de 2003, Cali.

Esser, Klaus y Otros. "Competitividad Sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política", en *Revista CEPAL*, n.º 59, agosto 1996, pp. 39 a 52.

Hofstede, Geert. *Culturas y organizaciones: el software mental. Ciencias sociales*, Madrid, Alianza Editorial, 1999.

Marin, M. Henry. *Gerencia del cambio, cultura organizacional y organización de aprendizaje*, Medellín, Universidad Nacional de Medellín, 1998.

Ogliastri, Enrique y otros. "Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina: el estudio Globe", en *Revista Academia*, n.º 22, Cladea, 1999, pp. 29 a 57.

Ramírez, José Ernesto. "Cultura organizacional e identidad en la nueva competitividad", en *Revista Innovar*, n.º 12, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, julio a diciembre de 1998, pp. 45 a 63.

Siliceo, Alfonso, David Casares y José Luis Gonzalez. *Liderazgo, valores y cultura organizacional*, México, McGrawHill, 1999.

Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración. *Ruptura cultural para el desarrollo: memorias de los Coloquios Colombianos de cultura de la competitividad*, Cali, septiembre de 1996.

