

ATRIBUTOS DE PERSONALIDAD DE LOS GERENTES DE LAS PRINCIPALES
EMPRESAS BUMANGUESAS Y SU AREA METROPOLITANA, EN RELACION
CON EL ÉXITO DE SU GESTION EMPRESARIAL

# NIMIA ARIAS OSORIO RAUL JAIMES HERNANDEZ WILLIAM ALBERTO RUIZ SARMIENTO



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA - UNAB
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY
ITESM
BUCARAMANGA, 2002



# ATRIBUTOS DE PERSONALIDAD DE LOS GERENTES DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS BUMANGUESAS Y SU AREA METROPOLITANA, EN RELACION CON EL ÉXITO DE SU GESTION EMPRESARIAL

# NIMIA ARIAS OSORIO RAUL JAIMES HERNANDEZ WILLIAM ALBERTO RUIZ SARMIENTO

Trabajo de investigación para optar al titulo de Magister en Adminnistración con énfasis en Negocios Internacionales

Director

DR. JOSÉ LUIS SANDOVAL

Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA - UNAB
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY
ITESM
BUCARAMANGA, 2002

Nota de aceptación
D. I. L. da in a da
Presidente de jurado
Jurado
Jurado

A todas aquellas personas que hicieron posible la realización de este trabajo de investigación

#### **AGRADECIMIENTOS**

A los gerentes de la empresas que hicieron parte de la muestra seleccionada, por su valiosa colaboracion y apoyo.

Al director de la investigación por sus orientaciones y desvelos, lo cual permitió el logro de este objetivo.

# **TABLA DE CONTENIDO**

	pág.
INTRODUCCION	12
·	'-
1. ESPECIFICACIONES GENERALES	17
1.1 DIRECTOR	17
1.2 ENTIDADES INVOLUCRADAS	17
1.3 ENTIDADES INTERESADAS	17
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
3. OBJETIVOS	19
3.1 OBJETIVO GENERAL	19
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	19
4. JUSTIFICACION	20
5. MARCO TEORICO	22
5.1 CONCEPCION FILOSOFICA DEL HOMBRE FRENTE A LOS	
NEGOCIOS	22
5.2 EVOLUCION DEL EMPRESARIADO COLOMBIANO	
5.2.1 Antecedentes históricos de los procesos de organización social y	
económica en Colombia	27

5.2.2 El desarrollo de las organizaciones	34
5.2.3 Características del Empresario	42
5.3 LA ESTRUCUTRA DE LA PERSONALIDAD: TEORIA DE CARL	
G. JUNG	44
5.4 REFERENTES QUE SUSTENTAN LOS MAPAS PERCEPTUALES	55
6. METODOLOGIA	58
6.1 TIPO DE ESTUDIO	58
6.2 POBLACION	58
6.3 MUESTRA	58
6.4 LIMITACIONES DE LA MUESTRA	58
6.5 HERRAMIENTA DE VALORACION: CUESTIONARIO DE	
CAPACIDADES PERSONALES	59
7. RESULTADOS	64
7.1 DESCRIPCION DEMOGRAFICA DE LA POBLACION	66
7.2 DESCRIPCION DE PERFILES	69
7.2.1 Orientación a carrera	72
7.2.2 Potencial	75
7.2.3 Competencias organizacionales	80
7.3 MAPAS PERCEPTUALES	86
7.3.1 Mapas perceptuales por competencia según orientación de carrera	88
7.3.2 Mapas perceptuales por potencial según orientación de carrera	97
7.3.3 Mapas perceptuales según perfil de competencias	100
7.3.4 Mapas perceptuales según potencial	118
8. CONCLUSIONES	130
BIBLIOGRAFIA	137
ANEXOS	140

## **TABLA DE GRAFICAS**

	pág.
Gráfico 1: Clasificación según el género	67
Gráfico 2: Clasificación según el rango de edad	68
Gráfico 3: Clasificación según la profesión	70
Gráfico 4: Orientacion a carrera en primera opción según frecuencia	73
Gráfico 5: Orientacion a carrera en primera opción según porcentaje	74
Gráfico 6: Orientacion a carrera en segunda opción según frecuencia	76
Gráfico 7: Orientacion a carrera en segunda opción según porcentaje	77
Gráfico 8: Potencial para según frecuencia	79
Gráfico 9: Potencial para según porcentaje	80
Gráfico 10: Competencias organizacionales en primera opción según Frecuencia	82
Gráfico 11: Competencias organizacionales en primera opción según Porcentaje	83

Gráfico 12:	Competencias orgranizacionales en segunda opción según Frecuencia	84
Gráfico 13:	Competencias orgranizacionales en segunda opción según Porcentaje	85
Gráfico 14:	Competencias según orientación de carrera	89
Gráfico 15:	Competencias según orientación de carrera por edad grupos 1 y 2	91
Gráfico 16:	Competencias según orientación de carrera por edad grupo 3	92
Gráfico 17:	Competencias según orientación de carrera por edad grupos 4 y 5	93
Gráfico 18:	Competencias según orientación de carrera por profesión grupo 1	94
Gráfico 19:	Competencias según orientación de carrera por profesión grupo 2	95
Gráfico 20:	Competencias según orientación de carrera por profesión grupo 3	96
Gráfico 21:	Potencial según orientación de carrera	98

Gráfico 22:	Potencial según orientación de carrera por edad grupos 1 y 2	99
Gráfico 23:	Potencial según orientación de carrera por edad grupo 3	101
Gráfico 24:	Potencial según orientación de carrera por edad grupos 4 y 5	102
Gráfico 25:	Potencial según orientación de carrera por profesión grupo 1	103
Gráfico 26:	Potencial según orientación de carrera por profesión grupo 2	104
Gráfico 27:	Potencial según orientación de carrera por profesión grupo 3	105
Gráfico 28:	Perfil de competencias	107
Gráfico 29:	Perfil de competencias por edad grupos 1 y 2	108
Gráfico 30:	Perfil de competencias por edad grupo 3	109
Gráfico 31:	Perfil de competencias por edad grupos 4 y 5	110
Gráfico 32:	Perfil de competencias por profesión grupo 1	111
Gráfico 33:	Perfil de competencias por profesión grupo 2	113
Gráfico 34:	Perfil de competencias por profesión grupo 3	114
Gráfico 35:	Orientación a carrera	115

Gráfico 36:	Orientación a carrera por edad grupos 1 y 2	116
Gráfico 37:	Orientación a carrera por edad grupo 3	117
Gráfico 38:	Orientación a carrera por edad grupos 4 y 5	119
Gráfico 39:	Orientación a carrera por profesión grupo 1	120
Gráfico 40:	Orientación a carrera por profesión grupo 2	121
Gráfico 41:	Orientación a carrara por profesión grupo 3	122
Gráfico 42:	Potenciales	123
Gráfico 43:	Potenciales por edad grupos 1 y 2	124
Gráfico 44:	Potenciales por edad grupo 3	125
Gráfico 45:	Potenciales por edad grupos 4 y 5	127
Gráfico 46:	Potenciales por profesión grupo 1	128
Gráfico 47:	Potenciales por profesión grupo 2	129
Gráfico 48:	Potenciales por profesión grupo 3	130

#### INTRODUCCION

Durante el siglo XX, hablar de productividad era pensar en vender la fuerza de trabajo por un tiempo establecido y entre más se esforzara mejor sería recompensado por la jerarquía, lo que quiere decir, que las empresas apreciaban a quienes llegaran más temprano, se fueran más tarde, ojalá no salieran a almorzar, en días festivos fueran incondicionales a pesar de tener que sacrificar su vida familiar, su autocuidado, su descanso y en general cualquier prioridad personal (el costo por pertenecer a una empresa).

Durante el siglo XIX lo que primó fue el trabajo agrario, durante el XX el trabajo industrial y manufacturero, se espera que durante el primer cuarto del siglo XXI el trabajo se centre en el conocimiento, es decir, que el trabajo estará dominado por gente instruida, por gente que ha aumentado su nivel de desempeño y que además ha aumentado su calidad de vida.

Otro elemento que funcionó durante gran parte del siglo XX fue, el que la industria necesitaba hombres fuertes que pudieran cargar, mover y desplazar objetos pesados, hombres que transforman materias primas en grandes productos terminados; lo anterior implicaba que las mujeres no tenían cabida en estos procedimientos, su función se quedaba en la casa y su responsabilidad era la de cuidar los hijos y mantener el hogar.

Hoy estas empresas productivas han dejado de primar, mientras que a mitad del siglo XX ocupaban el 70% del personal en capacidad laboral, las empresas de servicios solo alcanzaban el 30%; durante la segunda mitad del siglo la situación vino cambiando y es así como al final del milenio las empresas del sector industrial

solo ocupan el 20% del mercado laboral. El cambio se sustenta sobre el desarrollo tecnológico, sobre la informática y en las telecomunicaciones, entre otras no menos importantes.

Según Paul Kennedy<sup>1</sup>, a finales del siglo XX en América Latina a pesar de su convulsionada situación económica - política, se ha dado paso a este tipo de cambios, se cierran grandes empresas, se entregan empresas oficiales a los particulares (privatización), la expansión de pequeñas y medianas empresas, organizaciones de tipo familiar que prestan de manera ágil y oportuna servicios profesionales de asesoría; los jóvenes han podido estudiar hoy significativamente más de lo que hace 20 años lo hicieron sus padres, el nivel de ingresos ha aumentado dado que se han mejorado las condiciones para comercializar productos y servicios, la estructura vial ha mejorado sus carreteables, las horas laborables han pasado de doce o diez horas a ocho y se esta actualmente promoviendo que se convierta en seis horas, lo que implica que se amplia el tiempo para el descanso, el estudio, la recreación, el ocio; los sistemas sociales de salud han mejorado en cobertura y en el ofrecimiento de productos y servicios, es decir, que la calidad de vida ha aumentado (o por lo menos su expectativa), la prevención en salud esta mejorando y las organizaciones están invirtiendo dinero y recursos en sus colaboradores.

Según Drucker<sup>2</sup>, las empresas que han cambiado están agregando valor a su trabajo, están propiciando el mejoramiento de las condiciones de vida de sus trabajadores, están devolviendo a lo social parte de lo que ésta les ha ofrecido para su permanencia en el mercado, lo que indica que allí es donde radica la "riqueza de las naciones".

<sup>1</sup> Kennedy, Paul. Hacia el siglo XXI. Ed. Plaza & Janes. Barcelona 1993.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Drucker, Peter. Los desafios de la gerencia para el siglo XXI. Ed. Norma. Bogota.

Hasta ahora se ha hablado de manera corta del concepto de productividad, pero este concepto no puede entenderse sin que se hable de competitividad, término que hace referencia a las personas, empresas, regiones o naciones que se destacan por su desempeño, no por su forma de aglutinar seguidores; la competitividad desde el punto de vista psicológico, tiene que ver con independencia, seguridad en sí mismo, adopción del riesgo para rodearse de personas competentes y capaces, no de mediocridad y halagos, tiene que ver con cuestionamientos, hace referencia al poder y la riqueza no del dinero sino de responsabilidad y congruencia entre hechos y palabras, que sean fieles a sus normas básicas, donde su rango y privilegio está dado por el trabajo, además que sirven de modelo de identificación y de actuación. La competitividad es la posibilidad que tienen las personas de orientar su vida hacia objetivos claros que permitan su desarrollo, de quienes lo rodean, de las organizaciones donde se proyectan, de la familia, la sociedad y la nación, es decir crear energías y visiones compartidas.

Como puede verse, productividad (conocimientos) y competitividad (actitudes) son la tendencia del siglo que empezamos a vivir, son conceptos que no pueden entenderse por separado que generan áreas de oportunidad para las organizaciones, las disciplinas científicas y las personas; esta sinergia conceptual no tiene sentido si no se articula alrededor de acciones laborales, es allí donde se ponen en juego todas y cada una de las estrategias que llevan al crecimiento personal, al mejoramiento de la calidad de vida y a las expectativas de un futuro mejor.

En conclusión, se podría intervenir en la construcción de escenarios de empleo acordes con las condiciones y tendencias estructurales del mundo, con personas que se perciban como agentes y no como espectadores sociales, que sean capaces (capacidades) de construir espacios de trabajo centrados en el conocimiento, con actitudes proactivas, flexibles y con gran conciencia social.

Por otro lado si se quiere llegar a hablar de productividad y de competitividad es importante que se parta del sujeto mismo y desde el ejercicio de quienes validan este conocimiento.

A partir de la última década del siglo XX se han sucedido infinidad de cambios que han llevado a convulsionar las organizaciones y a las personas en su forma de acercarse al mundo, de percibir la realidad y de poder mantenerse en el mercado, lo que indica que las situaciones por el hecho de ser cambiantes, conllevan necesariamente gente flexible, con actitud abierta, que este dispuesta a asumir riesgos y con la responsabilidad social que ello implica.

Es así, que las organizaciones hoy no dependen de tener establecidos sus procesos internos, su estructura organizacional o sus manejos económico – financieros, sino del fortalecimiento de quienes generan recursos, de sus estilos de aprendizaje, del valor que le agregan a sus instituciones y de los aportes en términos de innovación en productos o servicios; es decir las organizaciones de hoy y de mañana necesitan de personas autodirigidas, autogestionadas, que partan de sus capacidades y desarrollen competencias personales y organizacionales que garanticen su futuro.

Las organizaciones que necesiten ser competitivas, requieren de personas con tales características, a pesar que casi nadie sabe como identificarlos, potenciarlos o permitirles autodirigirse, se habla permanentemente de "talentoso, competente, capaz; por lo tanto es importante construir procesos proactivos y contingentes a los requerimientos del entorno, es decir lograr tener personas con capacidades mas que con conocimientos, con actitudes mas que con destrezas y/o con valores mas que con hábitos. En tal sentido, la propuesta del presente proyecto es identificar cuales son las capacidades básicas con las que cuentan las personas que dirigen empresas que son competitivas en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

Si se revisan los estudios que se han realizado para Santander, dado lo novedoso de la temática, se hace evidente el poco desarrollo que sobre el tema se ha logrado construir, es en este sentido que se valida el hecho de identificar desde aspectos centrados en las capacidades humanas, las que hacen que unos sean mas competentes y capaces que otros.

# 1. ESPECIFICACIONES GENERALES

#### 1.1 DIRECTOR

Dr. José Luis Sandoval

# 1.2 ENTIDADES INVOLUCRADAS

Universidad Autónoma de Bucaramanga

## 1.3 ENTIDADES INTERESADAS

Empresas de la Ciudad

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cuáles son los atributos de los gerentes de las principales empresas bumanguesas y su área metropolitana reportadas por la Cámara de Comercio de Bucaramanga?

#### 3. OBJETIVOS

#### 3.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar los atributos de personalidad de los gerentes de las principales empresas de origen bumangues y/o su área metropolitana en relación con el éxito empresarial, mediante la construcción de mapas perceptuales, teniendo en cuenta los resultados que arroje el cuestionario de capacidades personales, para determinar su potencial creativo, técnico, metodológico y administrativo.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar las características demográficas (sexo, edad, nivel educativo, procedencia y antigüedad en el cargo) de los gerentes de las principales empresas de origen bumangues y/o su área metropolitana.
- 2. Determinar los atributos de personalidad de los gerentes de las principales empresas de origen bumangues y/o su área metropolitana, mediante el cuestionario de capacidades personales.
- 3. Relacionar los atributos de personalidad de los gerentes de las principales empresas de origen bumangues y/o su área metropolitana a través de mapas perceptuales.

#### 4. JUSTIFICACION

El presente trabajo permitirá identificar las características directivas del gerente bumangues y de su área metropolitana, las cuales son el resultado de la evolución de las organizaciones en la Ciudad a través de los años, donde a pesar de las condiciones geográficas, y de las características de su desarrollo, ha podido posicionarse como una ciudad pujante, capaz de superar las más arduas crisis y los grandes desafios de las tendencias de la economía mundial.

La información recopilada y el análisis que se haga del tema, permitirá identificar las caracteríticas y el perfil de los gerentes de las principales empresas de Bucaramanga y su área metropolitana.

Los resultados obtenidos servirán para orientar los procesos de formación y educación hacia el desarrollo de estas habilidades, cualidades ó atributos que le permitiran a los futuros gerentes sobresalir y desarrollar con éxito las empresas de la región.

Con esta información, las Universidades, Centros de Investigación y/o Instituciones de educación, podrán orientar sus programas, buscando formar personas con valores y principios sólidos, que sean capaces de desempeñarse en ambientes organizacionales cambiantes, reconociendo la estructura de la personalidad y no del conocimiento de herramientas de gestión.

La viabilidad del proyecto, está dada por la posibilidad de recopilar la información y analizarla a la luz de las teorías actuales y de las experiencias de las empresas a nivel nacional, determinando así las características y atributos que deben poseer

los gerentes de las organizaciones, para enfrentarse a las exigencias del mercado, siendo productivos y competitivos, a todo nivel.

#### 5. MARCO TEORICO

El marco que se va a a desarrollar presenta los siguientes aspectos fundamentales, por un lado la concepción filosófica del hombre frente a los negocios, la evolución del empresariado colobiano, la personalidad según el modelo de Jung y la conceptualización referente a Mapas Perceptuales.

#### 5.1 CONCEPCION FILOSOFICA DEL HOMBRE FRENTE A LOS NEGOCIOS

Sócrates, Platón y Aristóteles, permiten percibir en sus diálogos, la importancia que para el ser humano debe tener el seguir sus principios y sus valores de una manera ética, para alcanzar el éxito personal y así poder liderar el éxito institucional. El éxito personal está dado por el vivir dentro de las motivaciones personales que enmarcan a cada ser humano, esas motivaciones personales. fundamentadas en los principios y valores personales, permiten que el individuo defina su misión y su visión individual. Protágoras y Sócrates en uno de sus diálogos, definieron cinco cualidades ó virtudes que enmarcan al ser humano y que son: la ciencia, la templanza, el valor, la justicia y la santidad, para este estudio el valor es el concepto que mas se relaciona con los aspectos trabajados; el valor determina la forma en que cada persona guiará sus metas y alcanzará sus objetivos, objetivos que estarán enmarcados por las otras cuatro virtudes, las cuales son susceptibles de verse influenciadas por la cólera, el placer, la tristeza, el amor y hasta por el temor. El valor es único, es la fuerza interior que guía las otras virtudes. Estas apreciaciones que aunque son expuestas desde épocas remotas pueden ser aplicadas a ésta época, y ponen en evidencia el comportamiento del individuo, el cual tiene la tendencia de actuar "dominados por

los placeres y que los lleva a no practicar lo mejor, a pesar de que lo conozcan"<sup>3</sup>, es por esto, que compartiendo lo expresado por el autor Tom Morris, en su libro "Si Aristóteles Dirigiera General Motors", donde expresa "Ha llegado el momento de despertar y unirnos todos en la tarea de una pequeña filosofía colectiva. Hemos llegado a una coyuntura histórica en la que es necesario comprender mejor que nunca la condición humana y aplicar esta comprensión a nuestra manera de vivir y de hacer negocios cada día"<sup>4</sup>, se describe en este marco teórico la relevancia que para este estudio tiene el aplicar la sabiduría sobre la vida. Porque sólo entendiendo la condición humana se podrá trascender en el tiempo, movilizando las fuerzas positivas que hay en cada individuo mediante la satisfacción de sus necesidades primarias y el alcance de los objetivos individuales, que unido a todo un grupo, irá generando un cambio en otros niveles, como lo son: el ámbito familiar, el laboral y hasta el social.

Las personas diariamente deben tomar decisiones en su vida, las cuales determinan su actuación, pero estas decisiones deben estar regidas por la verdad, enfrenta al ser humano a decidir entre actuares ó conductas opuestas, saber si la conducta que se sigue es "buena" ó "mala", "agradable" ó "desagradable", placentera" ó "dolorosa"; depende de cada individuo y de lo que cada uno lleva en su alma. Para Platon, hay que cuidarse de los sofistas, porque puede suceder que la mayor parte de ellos ignoren si lo que venden es bueno o malo para el alma y los que compran estén en la misma ignorancia<sup>5</sup>. Lo que se adquiere de las ciencias, se guarda en el alma, "el alma necesariamente las lleva consigo y las retiene por el resto de sus días". Cuando te conoces, puedes determinar lo que es bueno y lo que es malo y así comprar con seguridad. Transpolando esto a la realidad gerencial y al entorno empresarial, se puede determinar como el

\_

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> PLATÓN. Diálogos, Página 169, Editorial Panamericana, Santafé de Bogotá, 1999

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> MORRIS, TOM. Si Aristóteles Dirigiera General Motors. Página 17, Editorial Planeta, Santafé de Bogotá, 1998.

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> PLATÓN, Diálogos, Página 127, idem

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Idem, Página 128.

comportamiento del líder, del gerente, del nivel directivo influye directamente en el desarrollo y crecimiento de la organización, el cual se da gracias a las personas que la integran. En la medida que el líder, ó gerente tenga claros sus objetivos, los cuales están fundamentados en sus virtudes y regidos por lo verdadero y los viva y promueva dentro de su organización, comprometiendo a sus colaboradores, es que éste crecimiento organizacional se dará. Esto sin desconocer la idoneidad que como "sofista" debe tener la persona que actúa como cabeza.

Las virtudes "no son, ni un presente de la naturaleza ni un resultado del azar, sino fruto de reflexiones y de preceptos que constituyen una ciencia que puede ser enseñada"<sup>7</sup>. Las virtudes hacen de los individuos, hombres de bien. Cuando se vive en oposición a las virtudes, en la injusticia, la impiedad, la sociedad se revela. Lo mismo sucede en las organizaciones, en la medida que las virtudes que se promueven a su interior no estén acordes con las del "líder", motivar el crecimiento de las personas y por ende de la organización genera un proceso difícil, lleno de obstáculos.

Por esto dentro de la formación gerencial la compra de la ciencia, tanto en el proceso de formación a nivel personal, como en el de desarrollo y crecimiento a nivel organizacional, se requiere de "sofistas", éticos, capaces de transmitir conceptos idóneos, fundamentados en la verdad, que hagan de las personas en formación y de las organizaciones seres y entornos que no rompan con el "alma" de los individuos, donde se genere un respeto individual por la persona que trascienda al crecimiento de la organización. Y se habla de respeto individual porque en la medida que las personas que conforman una organización comparten las virtudes del gerente y por ende de la organización, la motivación surge de manera individual, sin requerir de agentes externos que comprometan a las personas para el logro de los objetivos y metas trazadas.

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Idem, Página 137.

El análisis filosófico, como lo expresa Tom Morris, puede "contribuir a la construcción de una excelencia duradera en todas las acciones del ser humano", porque el trabajo es fundamental en la vida de las personas, y es importante, en la medida en que se "aporta más vida al trabajo"8. Esta apreciación genera una nueva estrategia para transformar el medio laboral, la cual tendrá como resultado "el llevar nuestro trabajo a la vida"9.

Lo que la persona ama más profundamente, lo que valora como más fundamental, conforma la base de la estructura motivacional. La sensación que la persona tiene de su experiencia laboral, representada por la posibilidad de recibir una retroalimentación identificada a nivel personal como positiva de las actividades que realiza en el tiempo laboral, constituyen el elemento motivador más poderoso de las personas.

Pero la gerencia no puede ser analizada únicamente a la luz de la filosofía, necesita también conocer la historia y proyección sociológica, política, económica, es decir, hacer una teoría del negocio, sobre la cual se puede realizar seguimiento y evaluación, para diagnosticar en forma temprana y construir sobre éste el futuro.

Estudiar el empresariado "ha sido objeto de poca atención por parte de los estudiosos del desarrollo" 10, quienes han liderado estos estudios son los Ingleses y los Estadounidenses. Fue Joseph Schumpeter, quién en su libro de principios de siglo "Teoria del Desenvolvimiento Económico", empezó a señalar el papel de la función de la innovación empresarial en el crecimiento de la economía. posteriormente, autores como Drucker, le dieron a la gerencia el papel vital que tiene en el desarrollo y crecimiento de la organización. El negocio existente que

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> MORRIS, TOM, Si Aristóteles Dirigiera General Motors, Página 23, Editorial Planeta, Santafé de Bogotá, 1998.

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Idem.

quiere convertirse en empresa innovadora, debe enfrentar el presente, visualizar y anticiparse al futuro, sin perder su historia, buscando siempre obtener un poco más de lo que ya tiene. Esta función recae sobre el gerente, quién bajo su perfil gerencial, debe resaltar la importancia de la innovación. Drucker en uno de sus libros expresa que "la empresa que no innova, no puede evitar el envejecimiento y la declinación" <sup>11</sup>. Estos enunciados comprometen el papel de la gerencia, resaltando su función, contando entonces con un enfoque que hace de la economía una disciplina humana, donde la productividad y la innovación son la guía para la conservación y crecimiento del capital.

Si analizamos las tendencias actuales, donde el conocimiento surge como la herramienta de mayor fuerza competitiva, donde todos los grandes grupos industriales japoneses están empeñados en llevar cualquier nuevo conocimiento importante que se haya desarrollado en cualquier parte del mundo: en tecnología, en administración y organización, en marketing, en finanzas o en capacitación, su función básica no es la investigación técnica sino la investigación de conocimientos, con el propósito de liderar el mercado mundial.

La valoración del trabajador como persona ha sido un tema que desde años atrás se viene contemplando, dada su gran relevancia en la productividad y crecimiento tanto personal como organizacional. Es así como en su libro Medicina del Trabajo, escrito en 1944, Donato Boccia, médico padre de la medicina del trabajo deja percibir en sus líneas la importancia relevante que en el trabajo tiene la "persona", al decir "todo hace preveer que no están lejanos los tiempos en que el hombre, defendido cientifica y socialmente en su personalidad física, psíquica, moral y económica, llegará al rango de una nueva aristocracia: la aristocracia del trabajo, y, de su trabajo precisamente, él sabrá extraer la alegría de vivir y el

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> DAVILA L. DE GUEVARA, CARLOS, El Empresariado Colombiano, página 9, Pontificia Universidad Javeriana, 1986.

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> DRUCKER, Peter F., La Innovación y el Empresario Innovador. La Práctica y los Principios, Pág. 181, Editorial Norma, Bogotá, 1985.

anhelo de perfeccionarse y superarse. Sólo así se podrá llegar a un equilibrio estable entre capital y trabajo, que es base fundamental en la concordia y la paz social" 12.

#### 5.2 EVOLUCION DEL EMPRESARIADO COLOMBIANO

# 5.2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LOS PROCESOS DE ORGANIZACIÓN SOCIAL Y ECONÓMICA EN COLOMBIA

Al realizar un análisis histórico de una sociedad, no se puede olvidar el hacer una reflexión simultánea sobre lo que la actividad económica desarrollada por ese grupo le implicaba, es decir, relacionar lo económico con lo social, analizando como las oportunidades sociales están ligadas a los altibajos de la economía.

Analizar la historia que antecede el desarrollo económico y social de Colombia, permite ir marcando las características de la empresa y de la gerencia a nivel nacional hasta llegar a determinar la que en al presente proyecto le atañe y es la de Bucaramanga y su área metropolitana. Por esto, a continuación se describe el proceso histórico que antecede las etapas evolutivas del desarrollo industrial.

Durante la época de la Colonia (1550 – 1800), el desarrollo industrial de los territorios que hoy constituyen Colombia (y que se denominaban como Nuevo Reino y gobernación de Popayán), fue durante más de tres siglos, una economía basada en el oro. El desarrollo económico basado en el oro y la plata, en América, surge como respuesta a las necesidades de las economías europeas, enmarcada por el inminente déficit de la balanza de pagos europea frente a la

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> BOCCIA, DONATO, Tratado de Medicina del Trabajo, Página 13, Librería y Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1944.

oriental y la baja circulación de moneda.

El bajo grado de desarrollo tecnológico del transporte, lo hacía lento e inseguro, hizo que las mercancías que se comercializaban fueran aquellas de gran valor y apetecidas por los mercados europeos, dada su rentabilidad y la posibilidad de aprovechar y explotar los recursos naturales y de mano de obra de las colonias.

El desarrollo de la economía de los metales, surge, como la de cualquier otro producto o mercancía, por el valor agregado que llevaba implícito el metal, dados los esfuerzos humanos y costos que su transformación implicaba y el valor que se le dio como unidad de peso y volumen. El mercado de los metales americanos generó en Europa "un ciclo de inflación sostenida que mantuvo las expectativas de los productores"<sup>13</sup>.

Otro aspecto que disparó la explotación del oro y la plata en América Latina, fue la relativa abundancia de estos recursos, lo que generaba que su extracción se hiciera a un costo muy bajo.

Durante tres siglos, la explotación del oro, se desplazó a todo lo largo del Nuevo Reino y de la Gobernación de Popayán, generando en regiones aisladas, diferentes épocas de riqueza y el acceso a un mundo exterior.

Después de 1610, se inicia una declinación progresiva de la producción del oro en el conjunto de los distritos mineros, como resultado del debilitamiento de la estructura de la producción, generada en el desgaste natural que la actividad provocaba en la mano de obra y los altos costos para el abastecimiento.

El segundo ciclo productivo, que arranca con la conquista del Chocó, presenta dos

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> JARAMILLO URIBE, JAIME, y Otros, Manual de Historia de Colombia Tomo I, Página 236, Procultura S.A., Instituto Colombiano de Cultura, 1982.

aspectos diferentes de desarrollo: una mano de obra con población esclava y otra, frente a la forma de abastecer las cuadrillas. Este abastecimiento generó ciertas condiciones que propiciaron el incremento de la mano de obra, haciéndola menos costosa y generando en el negocio de la minería mayores posibilidades de ganar. Es así como a mediados del siglo XVIII, la esclavitud sustentaba la producción minera y los sistemas de haciendas, creadas para abastecer los centros mineros.

Esta economía basada en la explotación minera, si bien se incrementó y generó un grado de explotación por parte de los europeos, no significa que en épocas anteriores a este proceso de conquista no se hubieran desarrollado, por el contrario, el intercambio de mercancías y de excedentes existía desde antes de su llegada y más aún contando con la presencia del "llamado capitalismo mercantil". Durante la explotación colonial, se dio un régimen no capitalista tradicional de los indígenas pobladores de esta zona, que le imprimió rasgos particulares a las relaciones sociales dentro de las colonias.

La existencia de estas sociedades autóctonas en América, y las coherciones extraeconómicas de los europeos, generó resistencias por parte de los pobladores, llevando a que la organización social se adaptara a las condiciones existentes en los pobladores americanos y se realizara en forma lenta su transformación para alcanzar el dominio político y económico, pero nunca puede decirse que haya logrado alterar de una manera radical las formas indígenas de producir, aunque las leyes de protección de los indígenas "fueron un monumento a la ineficiencia" 14.

El capitalismo mercantil influyó sobre la elección de productos para un mercado mundial, pero nunca podrá afirmarse, que la influencia española determinó las

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> JARAMILLO URIBE, JAIME, Manual de Historia de Colombia, Tomo I, Página 232, ProculturaS.A., Instituto Colombiano de Cultura, 1982.

formas de producción y las relaciones sociales que la hacían posible.

El poder económico y el prestigio social, durante la conquista, inicialmente recayeron sobre los encomenderos, quienes se repartían los botines resultado de las conquistas. Este sector de los encomenderos se fue debilitando, dado el aumento en la población española, la reducción de la población indígena y una posición reguladora del Estado español.

Hacía 1590-1610, "el sistema entero, empezó a mostrar indicios de agotamiento, y dos generaciones más (1640-50), puede afirmarse que la preeminencia absoluta de los descendientes de los conquistadores había concluido" <sup>15</sup>.

Surgieron en adelante otros grupos que se disputaron el escenario de la "figuración", y fueron los terratenientes, los comerciantes y mineros, quienes alcanzaban el prestigio mediante alianzas con descendientes de la burocracia imperial.

Otro aspecto que caracterizó la época de la conquista fue la apropiación de la tierra, donde los españoles ocuparon la tierra recibiendo por parte de los indígenas pobladores de las zonas, como parte del tributo que debían pagar, alimentos entre los que exigían trigo y cebada. También, parte de la población indígena masculina debía trabajar la tierra de los españoles. A través del tributo que los indígenas debían pagar a los españoles, se produjo un cambio en las siembras de los indios, los cuales debieron dejar el cultivo del maíz, para satisfacer los gustos de los españoles.

El crecimiento del núcleo urbano español, y la disminución de los indios, quebrantaron rápidamente el equilibrio que existía entre las necesidades de los

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> JARAMILLO URIBE, JAIME, Manual de Historia de Colombia, Tomo I, Página 233, ProculturaS.A., Instituto Colombiano de Cultura, 1982.

ocupantes y la capacidad de las economías indígenas para satisfacerlas, lo cual dio origen a las "estancias", donde se asignaba un número de indígenas para el trabajo permanente en las estancias de los encomenderos. "El proceso de formación de estancias de españoles es muy mal conocido"<sup>16</sup>, ya que fueron los encomenderos quienes monopolizaron la tierra hacia el siglo XVI.

Para mediados del siglo XVII, los indígenas ya utilizaban la tracción animal para las actividades agrícolas, manteniendo los niveles de producción suficientes para abastecer las ciudades, centros mineros y Cartagena, principal plaza de la época. La actividad agrícola se centraba en cereales, productos lácteos, tubérculos y hortalizas.

La agricultura entró en crisis durante el período de 1693 a 1700, como consecuencia de una serie de malas cosechas que pusieron en crisis el mercado de Cartagena. Entre 1701 y 1713, solo se produjo la cuarta parte de los abastecimientos de la plaza y a partir de 1713, se empezó a competir con importaciones de trigo, provenientes de Inglaterra, las cuales estaban amparadas por la trata negrera.

Hacia 1718, la encomienda había desaparecido y ya en 1720 lo hizo también todo sistema de trabajo compulsivo en agricultura.

El crecimiento de estos núcleos de "agregados", permitió la formación de lo que a finales del siglo XVIII se conocía como "parroquias ó viceparroquias", <sup>17</sup> las cuales se ubicaban en torno a la capilla de una hacienda, en forma contraria a la organización de los altiplanos, que para esta época ya habían dado paso a una creciente mestización y a la conversión de primitivos pueblos indígenas en "parroquias de españoles".

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> IDEM, Página 260.

Hacia finales del siglo XVIII se empezó a insinuar la presencia de "sistemas de colonato"18 (asociados a la explotación del tabaco), los cuales se generalizaron en el siglo XIX, especialmente luego de la abolición de la esclavitud.

Otra forma de actividad integradora entre España y el mundo colonial, fue el comercio, el cual era manejado por los comerciantes, quienes eran los agentes encargados de realizar el desplazamiento de las riquezas y de manejar los excedentes de las producciones. Esta actividad, era una actividad de alto riesgo generado por los malos caminos y por la precariedad desde el punto de vista jurídico de las relaciones.

Los comerciantes gozaban de un gran poder social, político y económico, gozaban de gran respaldo por parte de los españoles, generaban respeto hacia la sociedad y eran dueños de las fortunas mas considerables.

El sistema de comercio sostenido entre las Audiencias, permitía el intercambio de excedentes en el sector agrícola, minero y textil. Con la llegada de los españoles y con ello de sus artículos, los productos locales dejaron de ser comerciales y por ende limitaron el desarrollo productivo de las regiones, quiénes empezaron a consumir mercancías provenientes de España, Inglaterra, Francia y Portugal. El ingreso de estas mercancías se daba de forma lícita y a través del contrabando.

Durante el período 1925 a 1929, Colombia presenció la iniciación de la expansión industrial, como consecuencia del ingreso de cerca de 200 millones de dólares de capital extranjero, que incentivaron el desarrollo del sector público (energía y transporte), del sector textiles, productos alimenticios, bebidas no alcohólicas y el cemento. Este desarrollo que generó satisfacción de las necesidades primarias de

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> IDEM, Página 268. <sup>18</sup> IDEM, Página 267.

la población, se vió interrumpido abruptamente como consecuencia de la depresión económica mundial, la cual se extendió hasta 1944. Esta crisis, generó una época de inseguridad, que llevó al retiro de los capitales extranjeros.

Como consecuencia de la segunda guerra mundial, la economía Colombiana se vió incentivada por las restricciones de las importaciones, lo que impulsó la producción nacional. Durante la época comprendida entre 1945 y la década de los sesenta, setenta, los productos nacionales fuera del consumo local, abastecían también otros países. A comienzos de esta época de postguerra, las inversiones extranjeras alcanzan el 20%, el precio del café llega a tener su precio máximo (cerca de 80 centavos la libra). Esta época se caracteriza por un estricto control del gobierno en su gasto, el desarrollo de una política económica acertada, política proteccionista de altos aranceles para los productos manufacturados de consumo, autoabastecimiento en la mayoría de los productos derivados del petróleo y en textiles y vestuario.

Hasta la época del Gobierno del Dr. Virgilio Barco Vargas (1986 – 1990), el comercio exterior en Colombia, estaba caracterizado por un proteccionismo hacia la empresa nacional, donde se tenía una gravación arancelaria casi total, con listas de excepciones muy concretas que limitaban las importaciones. Estos aspectos generaron un bajo crecimiento del sector industrial, caracterizado por la conformación de oligopolios y monopolios que manipulaban los precios y que se caracterizaban además por tener un bajo desarrollo tecnológico y poca eficiencia productiva, lo que los hacia incompetentes frente a los mercados internacionales. Estas características, llevaron a un crecimiento del contrabando.

La situación en materia de comercio exterior de países vecinos, como Venezuela, Ecuador, Bolivia, y la presión de Estados Unidos y de las entidades internacionales de crédito como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, Ilevaron a Colombia a replantear su actual esquema de

MAR BROKES

comercialización. Este gran adelanto iniciado en el Gobierno del Dr. Virgilio Barco, se vió truncado por problemas de órden público, que lo llevaron a centrar su interés en otros aspectos.

## 5.2.2 EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES

El desarrollo de las organizaciones tiene su origen desde el momento en que el hombre aparece sobre la tierra. Según Mejía, "la transformación que se consumó cuando los antepasados comenzaron a producir sus instrumentos de trabajo para adquirir su sustento, es la primera acción que generó en el ser humano la actividad del trabajo" 19. La perfección en las labores de caza y en los implementos utilizados para conseguir su objetivo, permitieron la evolución de las técnicas, dando origen a actividades mas desarrolladas como la ganadería, lo cual hizo que cada día el hombre no solo perfeccionara sus herramientas, sino, que descubriera otras formas de subsistencia. Debido a que la forma de subsistencia del hombre era la tierra, hizo que éste trabajara en manera colectiva para su explotación, conllevando así a un trabajo denominado cooperación simple, que como lo explica Mejía en su conferencia Naturaleza y Desarrollo de las Organizaciones, es "la aplicación simultánea de una cantidad más o menos grande de fuerza para la ejecución de labores homogéneas"20, forma de trabajo que permitió que el hombre desarrollara tareas que no hubiera podido realizar individualmente, dando origen entonces a la primera forma de organización en grupo. Este tipo de organización generó la división y especialización del trabajo, además de acciones que llevaron a elevar la productividad.

Paralelo a la organización del trabajo, se dio la organización social, la cual ha evolucionado desde su agrupación en manadas, hasta las tribus, en las cuales

<sup>20</sup> Ibid.

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup> Mejía Gómez Nelson. Naturaleza y Desarrollo de las Organizaciones.

aparece la figura del "jefe".

El desarrollo de las organizaciones se da de una forma paralela a la evolución del hombre, es así como de acuerdo con el estadio en el cual se encuentra su organización social, se da la forma de trabajo, pasando del trabajo colectivo al individual y de la propiedad social a la propiedad privada, y del régimen gentilicio, a la sociedad por clases.

La forma de intercambio de mercancias, también fue evolucionando, pasando del trueque, que es una economía natural, a la economía comercial, que es la compra-venta de excedentes.

La organización progresiva de las formas de comercio, fue generando la necesidad de agruparse en gremios, para dar respuesta a la intensificación de la competencia que fluía de las aldeas a las ciudades. Esta forma de asociación, dio origen al "empresariado", representado en esa época por el gremio, quién era el encargado de comprar y distribuir las materias primas y la producción.

El trabajo manual, fue característico de los siglos XVI, XVII y principios del XVIII, a partir del cual, gracias al desarrollo de las herramientas de trabajo de la época, dieron origen a la máquina a vapor, surgiendo la forma de trabajo fabril, ó "revolución industrial".

Posterior a esta época, el desarrollo tecnológico ha marcado las etapas de evolución en las empresas, es así como luego de la aparición de las máquinas a vapor, surge la electricidad y con ella todo un horizonte de posibilidades y desarrollos tecnológicos que han permitido suplir las necesidades de los clientes cada vez más estrictos en cuanto a calidad y oportunidad en el servicio y/o producto.

Teniendo como preámbulo un artículo publicado en la Revista Gestión 5 "El mundo de los negocios se ha convertido en la versión civilizada de una guerra, en cuyo campo de batalla se miden las empresas. Y, al igual que en las contiendas clásicas, la consigna es vencer o morir. Anteriormente se aseguraba que la mejor arma para lograr una rápida adaptación a las condiciones del mercado -el escenario en el que se compite- era el cambio. Y como no basta con sobrevivir, esta vez se puede afirmar que para ganar hay que crecer; y se debe crecer para ser mejor corriendo riesgos, trabajando duro y apuntando a la excelencia. Así se desemboca en el crecimiento". 21 Cabe resaltar que las empresas compiten hoy día frente a frente, para lo cual el mercado les exige ser competitivas y para lograrlo deben estar lideradas por directores o gerentes capaces de guiarlas a estas exigencias mundiales. Lo anterior coincide con lo expuesto por Calderón y López acerca del concepto que tienen algunos directivos colombianos sobre la organización y el gerente del futuro, donde dicen textualmente: "el mejoramiento de la calidad y productividad en todos los procesos administrativos y técnicos es un requisito indispensable en una competencia global, en donde no existe campo para empresas ineficientes; no es solo una cuestión de conveniencia, es principalmente una cuestión de supervivencia"; 22 Esto indica que las compañías comerciales y multinacionales seguirán creciendo cada vez mas y que las empresas que no logren oportunamente niveles adecuados de calidad y eficiencia corren el riesgo de desaparecer. El periódico El Tiempo, al afirmar que "a las empresas globalizadas se les ha exigido ponerse acorde con el mundo y por eso, ellas también son mas estrictas a la hora de escoger su personal, sea de la posición que sea". 23 concuerda con lo expresado por Calderón y López. Esto

<sup>21</sup> Revista Gestión 5. Crecer para ser mejor.

<sup>&</sup>lt;sup>22</sup> El administrador Colombiano para el siglo XXI. Su perfil y su formación. Gregorio Calderón F, Ever de Jesús López A. Página 58.

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup> Prefieren a los que tienen trabajo que a los que están buscando puesto. Qué tipo de profesionales buscan las empresas? El Tiempo. Domingo 19 de septiembre de 1.999. página 24A. Economía. Martha Luz Monroy G. Redactora de El Tiempo.

hace necesario determinar las características que el medio social, político, económico y empresarial exige del actual director de empresas.

La sociedad actual tiene como base económica los servicios, donde los recursos claves son la información, el conocimiento y la tecnología (sustentada en la informática, la telemática y la robótica); la globalización de la economía exige cada vez mas a las organizaciones desarrollar nuevas ventajas, nuevas relaciones de interdependencia, de alianzas estratégicas y de negociación; donde se requiere una nueva concepción de la calidad como factor de competitividad, basada en una filosofía que comprometa al país y a sus organizaciones. Druker en su obra Gerencia para el Futuro, esbozó desde 1995 que los negocios se integrarían mundialmente por medio de alianzas, donde los socios serían no sólo otros similares sino también empresas no mercantiles.

Calderón y López argumentan que "existen factores externos que obligan a realizar cambios en la administración como son: la globalización de la economía, la internacionalización del capital, el fortalecimiento del capitalismo, los cambios en criterios microeconómicos de eficiencia empresarial, la modificación de fundamentos y estructura de las economías mundiales, el fuerte surgimiento de los países del pacífico, la conformación de bloques económicos: el poder de las triadas, el debilitamiento de las ideologías y la crisis latinoamericana"<sup>24</sup>. Destacando que debe haber un perfil genérico que caracterice el administrador requerido para estos acontecimientos, el cual se describe en el siguiente cuadro:

Cuadro # 1. Perfil Genérico del Administrador de Empresas<sup>25</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>24</sup> El administrador Colombiano para el siglo XXI. Su perfil y su formación. Gregorio Calderón F, Ever de Jesús López A. Página 12.

<sup>&</sup>lt;sup>25</sup> Ibid.j. p.17

<u>F</u> :	<u>actores</u>	<u>Características</u>				
•	Generación de conocimientos	Base científica				
9	Objetivo de la Administración	Estructura				
		Conocedor de Organizaciones				
		Funcionamiento				
•	Proceso Administrativo	Capacidad gerencial y de gestión				
		Manejo de teorías funcionales				
		Habilidades y destrezas:				
		negociación, mando				
•	Compromiso social	Actitudes y aptitudes de				
		responsabilidad social				
•	Entorno	Anticipación del sistema social				
		político y económico				

Correlacionando los factores y las características del cuadro anterior, "el administrador debe obtener la base científica que le permita producir nuevos conocimientos en su disciplina, explicar de manera integral los fenómenos organizacionales mediante el estudio intercientífico y orientar el desarrollo tecnológico en función del desarrollo de la sociedad, con un profundo conocimiento de la organización, su estructura y funcionamiento, de manera que pueda comprender e interpretar la anatomía, la conducta y el comportamiento de la misma; además, requiere contar con capacidad gerencial que le permita ser político, empresario y planificador, y capacidad de gestión para la toma de decisiones. De otra parte debe manejar técnicas y tecnologías de carácter funcional como las contables, financieras, mercadológicas, manejo de personal, jurídico legales, cuantitativa, política de empresas y producción; así como, tener la capacidad de conocer, interpretar y anticipar el sistema político económico en que está inmerso, ayudando a construir y llevar a cabo los objetivos nacionales". 26

<sup>26</sup> El administrador Colombiano para el siglo XXI. Su perfil y su formación. Gregorio Calderón F, Ever de Jesús López A. Página 18.

Calderón y López ante estos planteamientos, sugieren que "las Escuelas de Administración dirijan sus esfuerzos hacia el desarrollo de habilidades en sus educandos, que les permitan en su futuro desempeño profesional generar cambios en las organizaciones para enfrentar con éxito los nuevos retos derivados del desarrollo, la transferencia tecnológica y la internacionalización de las actividades empresariales, donde en su proceso formativo, deben generarse niveles mínimos que hagan posible atender las exigencias del escenario futuro en que ha de desenvolverse, haciendo énfasis en aspectos primordiales tales como la caracterización del profesional en Administración, la formación de valores, la solución de problemas, la conceptualización, transferencia y adaptación de tecnologías, teorías, métodos y modelos; la capacidad interpretativa y analítica de datos, eventos y resultados sobre los cuales se ha de decidir el desarrollo de habilidades y destrezas para la reflexión y la acción en situaciones complejas que implican la inclusión de variables sociales, políticas, económicas y culturales y finalmente el espíritu investigativo como única fuente de generación y ampliación del conocimiento y del desarrollo de la ciencia, y que según Kotter, existe una brecha bastante grande entre el saber convencional teórico acerca de las funciones, herramientas y funciones gerenciales por un lado, y el comportamiento gerencial real por el otro. El primero es generalmente tratado en términos de planeamiento, control, personal, organización y dirección; el último está caracterizado por diversas experiencias, episodios fragmentados е interrelaciones"27.

Como se expuso anteriormente, el director o gerente debe poseer una serie de características o perfiles que le permitan llevar a la organización a ser competitiva, características personales y habilidades que según Calderón y López deben ser desarrolladas principalmente por la Universidad, donde algunas de éstas son: el

liderazago, la toma de decisiones, la creatividad, el espíritu emprendedor, el desarrollo de los valores ético-profesionales, las destrezas interpersonales, la facilidad de expresión y comunicación, la capacidad analítica, la responsabilidad social y la capacidad investigativa; las cuales se resumen en: conciencia nacional, conocimiento del país, cultura general, conocimiento de la realidad mundial, capacidad crítica, capacidad creativa, capacidad investigativa, actitud de liderazgo y capacidad técnica en su especialidad y a su vez una fortaleza en valores básicos como: honestidad, honradez, responsabilidad, nacionalismo, compromiso profesional, sensibilidad humana, solidaridad, sentido de justicia y respeto por las personas"28. Nalebuff y Bradenburger agregan que "hay que escuchar a los clientes, trabajar con los proveedores, crear equipos y establecer asociaciones estratégicas"<sup>29</sup>; sin embargo el periódico el Tiempo dice en un editorial que: "una segunda lengua, manejo de computadores y especializaciones o másteres, ya no están dentro del preferible, sino que ahora se exigen casi tácitamente como saber leer y escribir, resaltando que según Juan Carlos Mejía director de la firma norteamericana Kornferry International, en general, sin importar la profesión o el cargo, las empresas buscan personas perseverantes que no se dejen derrotar fácilmente, lo cual tiene que ver con el entusiasmo con que asumen sus debilidades y no con su carácter, es decir, gente que no se amaine y busque solución a sus problemas, a su vez, Clara Reyes, Psicóloga organizacional y gerente de CRM, coincide y considera que las empresas se fijan en las personas capaces de manejar la presión emocional y la incertidumbre, o sea, capaces de anticiparse a las situaciones y reaccionar ante cambios y situaciones que no se pueden medir; también José Fernando Calderón de la firma Suiza Egon Zehnder International, expone que las circunstancias de la economía exigen personas que

<sup>&</sup>lt;sup>27</sup> El administrador Colombiano para el siglo XXI. Su perfil y su formación. Gregorio Calderón F, Ever de Jesús López A. Página 37.

<sup>&</sup>lt;sup>28</sup> Idem. Página 38 y 48.

<sup>&</sup>lt;sup>29</sup> Coo-petencia. Barry J. Nalebuff y Adam M. Bradenburger. Norma. 1996. 373 p.

se anticipen a los hechos y no que reaccionen ante ellos. Dentro de estas competencias la capacidad de trabajar en equipo también es muy importante. Ya no se trata de logros individuales dice Reyes, teoría respaldada por Calderón y para la cual agrega que, si bien en las decisiones hay un responsable, este siempre debe estar rodeado de un buen equipo. Por eso deben existir buenas relaciones interpersonales, lo cual afirma Beatriz Vallejo, gerente de API Ltda que el trabajo de equipo se ve afectado cuando los niveles de arriba no se relacionen con los de abajo o al contrario. La editorialista del periódico concluye que las especializaciones y mágisters son fundamentales y los expertos no dudan que las maestrías en administración de empresas, finanzas y mercadeo le da al profesional mas campos de acción, para ello es importante el conocimiento global y el contacto que se tenga con el mundo ya sea por viajes, por haber vivido en otros países o por actualizarse a través de internet, la televisión internacional y otros medios, destacando que los que han viajado de morral, son autosuficientes y adquieren la capacidad de relacionarse fácilmente con otras culturas. Esto es a veces, argumenta Mejía, es más importante que la cultura general"<sup>30</sup>.

Calderón y López plantean que: "la empresa del futuro es aquella que funde su desarrollo en nichos de mercado internacional; sin grande equipos que sufran pronta obsolescencia sino grupos de investigadores que miren el futuro; que garantice la productividad y gaste un porcentaje alto de fases de diseño y especificaciones en contacto con sus clientes, clima apropiado para que todos participen. Empresas de cualquier tamaño pero no fundamentada en mano de obra barata, unida a otras, con mercado globalizantes, con capacidad para integrarse con el mercado externo, que a través del servicio de subcontratación se de la integración latinoamericana"<sup>31</sup>.

<sup>&</sup>lt;sup>30</sup> Prefieren a los que tienen trabajo que a los que están buscando puesto. Qué tipo de profesionales buscan las empresas? El Tiempo. Domingo 19 de septiembre de 1.999. página 24A. Economía. Martha Luz Monroy G. Redactora de El Tiempo.

<sup>&</sup>lt;sup>31</sup> El administrador Colombiano para el siglo XXI. Su perfil y su formación. Gregorio Calderón F, Ever de Jesús López A. Página 58.

Según Van Der Erve, los ingentes esfuerzos de los especialistas en gerencia de todo el mundo occidental han dado un nuevo enfoque a la organización, el cual integra influencias de corrientes tales como:

- Gerencia de portafolio, mediante la cual el gerente determina las prioridades de inversión de las diferentes unidades de su compañía.
- Planeación estratégica, mediante la cual los sabios de la planeación han intentado darle forma a la evaluación del ambiente y el desarrollo de estrategias derivadas.
- Análisis de cultura ambiental y corporativa, encaminado a la comprensión de los valores y estrategias exitosas en y alrededor de las empresas".

## 5.2.3 CARACTERÍSTICAS DEL EMPRESARIO

"Estudiar el empresariado es estudiar la figura central del desarrollo económico moderno y, a mi manera de pensar, la figura central en la economía"<sup>33</sup>, esta afirmación, hecha por Cole en 1946, recoge el pensar de los economistas contemporáneos, acerca del papel vital que tiene el empresario con el desarrollo económico y por ende como agente de cambio social.

Esta afirmación no sólo es aplicable al empresario, como hombre fundador de un negocio, sino que también puede recaer sobre la gerencia en todos los niveles; desde épocas antiguas el papel del empresario ó gerente, ha tenido un rol privilegiado dentro de las jerarquías políticas y sociales y ha influido sobre el

<sup>&</sup>lt;sup>32</sup> El futuro de la Gerencia. Visión y Cultura Corporativa. Marc Van Der Erve. Serie Empresarial. Legis. Traducción Eduardo Calado Noguera. 1990. Bogotá. Colombia. Página 23.

desarrollo de las culturas y las sociedades. De igual forma el empresario ó gerente está influido y relacionado no solo con su empresa, sino también con la sociedad y su comportamiento obedece a unos patrones establecidos por la cultura en la cual se desarrolló y para la cual busca continuamente respuestas frente a sus necesidades.

Aunque no existe un consenso sobre que hace el empresario, "en general, los economistas contemporáneos están de acuerdo en que el empresario es un líder de los negocios y que su función en la promoción del desarrollo y desenvolvimiento económico es fundamental."<sup>34</sup>

Se ha definido que dentro de las funciones del empresario se encuentran: el manejo del riesgo, la coordinación de los recursos productivos, la provisión del capital y como principal presentan la introducción de innovaciones. Algunas definiciones de empresario, determinan las actividades en las cuales se desenyuelve, sin tener en cuenta su parte psicológica ó su participación dentro de una estructura social. Algunas definiciones son:

Estas definiciones dan elementos que permiten la caracterización no solo del empresario, sino del gerente como tal, determinando aspectos relevantes en el ejercicio de su profesión. Es así como podemos rescatar aspectos de cada una de las definiciones y observar, como a pesar de que han sido expresadas hace casi 4 ó 5 décadas, aún están vigentes con respecto a su interpretación de la actividad gerencial. Es así, como lo expresado por Shumpeter en 1949, donde es relevante el individuo, por encima de la formación de capital, o como lo expresado por Redlich quién trasciende el papel del gerente hacia fuera de la organización, involucrando los aspectos de mercado y economía nacional, basados en el

<sup>&</sup>lt;sup>33</sup> COLE, A.H., An Approach to the Study of Entrepreneurship", Journal of Economic History, Supplements 6, 1946, Página 8. Tomado de LIPMAN AARON, El Empresario Bogotano, Página 11, Ediciones Tercer Mundo, 1966.

<sup>&</sup>lt;sup>34</sup> LIPMAN AARON, El Empresario Bogotano, Página14, Ediciones Tercer Mundo, 1966.

fortalecimiento interno a través de la determinación de los valores y de sus políticas y complementado por lo dicho por Cole con respecto al diseño, ejecución y responsabilidad de las decisiones estratégicas y con lo dicho por Dale, quién determina su función en la toma de decisiones, o lo dicho por Kierstead, quién habla sobre el papel del gerente frente al futuro, permite establecer una definición de gerente muy semejante a los parámetros que en la actualidad, los autores resaltan como indispensables para un gerente y los cuales son:

- Altos valores personales
- Disciplinas de calidad y servicio
- Capacidad de gerenciar con base en el trabajo en equipo
- Actualización continua en tecnologías de información
- Dominio del inglés como idioma universal en este momento

#### 5.3. LA ESTRUCTURA DE LA PERSONALIDAD: TEORIA DE CARL G. JUNG

Teniendo en cuenta el modelo que desarrolla el autor alrededor de los arquetipos, se puede lograr facilmente interpretar la función de las potencialidades humanas en términos de capacidades y competencias, lo que indica que su planteamiento teórico es el que permite de una mejor manera, desarrollar instrumentos que a partir de atributos ilustren el comportamiento, que el autor denomina "tipos generales de actitud; son tipos que se distinguen por la dirección de su interés, por el movimiento de su libido. A los segundos los llamaré, por el contrario, tipos funcionales" <sup>35</sup>, siendo esta, un area de oportunidad conceptual, que desde la Psicología amplía el espectro de análisis de las personas y el porque de sus comportamientos.

 $<sup>^{\</sup>rm 35}$  Tipos Psicológicos, capitulo X

Carl Gustav Jung, (1875 - 1961) desde la perspectiva de su Psicología Analítica, concibió la estructura de la personalidad como "una red compleja de sistemas interactuantes que luchan hacia la armonía final: los primarios son el yo, el inconsciente personal con sus complejos y el inconsciente colectivo y sus arquetipos.". 36

Dentro de su teoría, cuando el autor habla de la "psique" se refiere a procesos psicológicos que realiza el individuo como el pensamiento, los sentimientos, las sensaciones y los deseos, entre otros, que abarca procesos conscientes e inconscientes. El YO es la mente consciente de un individuo, la parte de la psique que selecciona las percepciones, pensamientos, sentimientos y recuerdos que pueden entrar en la conciencia. El YO es el responsable de nuestros sentimientos de identidad y continuidad. Aunque sus fundamentos son relativamente desconocidos, el YO es un factor consciente por excelencia. A él, se hace referencia cuando se emplean las palabras "YO" o "mi". El YO es el portador de la conciencia de existir y tiene acceso a los recuerdos que no han sido reprimidos y son fácilmente accesibles. De igual forma, el YO es el portador de la personalidad.

Otra de las contribuciones, se relaciona con la explicación y descripción de los tipos psicológicos, para lo cual Jung, distinguió entre las actitudes básicas y funciones o formas de percibir al ambiente y orientar las experiencias.

Entre las actitudes, definió a la *Extroversión* como aquella en donde la psique está orientada hacia fuera, el mundo objetivo; el extrovertido tiende a estar más cómodo con las personas y cosas que se encuentran en el espacio exterior. De igual forma, definió como una segunda actitud, la *Introversión*, en la cual la psique está orientada hacia adentro, el mundo subjetivo. El introvertido está más cómodo con los conceptos e ideas de su vida interior.

--

<sup>&</sup>lt;sup>36</sup> Teorías de la personalidad, capítulo 3.

Las cuatro funciones que Jung describe y que considera como "poderes o facultades que capacitan a la persona a enfrentarse a su ambiente", 37 se agrupan en pares opuestos; las funciones de sensación e intuición, se refieren a la forma como el individuo recopila datos e información del medio. La sensación, según como lo define el autor, "nos indica, si el espacio en el que nos encontramos está vacío o si figura en él algún objeto, si el objeto está en estado de reposo o si se mueve. La sensación, en tanto que función psíquica es por esencia irracional ... la sensación para ser pura y viva, no debe incluir ningún juicio, ni ser influenciada o dirigida; debe ser irracional"38. Por otra parte, "tenemos el dominio de las suposiciones, presentimientos, impresiones vagas. Tenemos cierto olfato para el origen de las cosas y presentimos su evolución, su devenir futuro: ésta es la Existe entonces, una clara diferenciación entre la esfera de la intuición"39. sensación e intuición, ya que el primero ve las cosas como son, las aprehende y aferra a sí mismo, mientras que el segundo por su parte, no ve las cosas tal cual como están, sino que mira más allá del objeto; no se preocupa por observarlo, ya que ésto constituye para él, un dato sin mucha importancia; es curioso de conocer su origen y destino.

El pensamiento y sentimiento se refieren a la manera en que las personas llegan a conclusiones o hacen juicios. El que siente se interesa más por los valores, actitudes y creencias individuales. El pensamiento es la función racional, "juzga, excluye; es su tarea primordial; a él le corresponde precisar lo que una cosa es. Debe aprehender su especificidad, diferenciarla de lo que no es, cosa que es una función racional." En cuanto a la esfera del sentimiento, Jung expresa que "entre la cosa y YO o entre mí mismo y la cosa, hay relaciones, lazos; de una u otra forma YO soy afectado por todos los objetos, agradables o desagradables,

<sup>37</sup> DICAPRIO, N.S. Teorías de la personalidad. 2 ed. México: Mc Graw Hill, 1992. p. 102

JUNG, Carl G. Los complejos y el inconsciente. Bogotá: Círculo de lectores, 1986. p. 66.

<sup>&</sup>lt;sup>39</sup> Ibid., p. 67 <sup>40</sup> Ibid., p. 66

interesantes o repugnantes; deseados u odiados por mi<sup>n41</sup>. De igual forma, manifiesta diferencias entre el sentimiento y la intuición, en el cual el primero "me dicta el valor que un objeto tiene para mí. Es una función racional que formula un juicio preciso, mientras que la intuición, percepción espontánea de posibilidades vagas, es una función irracional<sup>n42</sup>. Una incompatibilidad análoga a la sensación y la intuición, existe entre el pensamiento y el sentimiento. Si se desea pensar, no se debe dejar llevar al mismo tiempo por el sentimiento, pues la lógica del corazón, puede llevar fácilmente los pensamiento fuera de sus propios caminos. Saber si algo tiene o no un valor para el individuo, no entra en una categoría del pensamiento, sino del sentimiento, ya que ésta señala el significado que una cosa tiene para el sujeto.

Estas cuatro funciones indican la existencia de las cosas qué son, de dónde proceden, hacia dónde tienden, y se contraponen dos a dos. En este esquema que plantea Jung, el individuo se encuentra en el centro y en la mayoría de las personas, una de las funciones es ejercida, desarrollada y diferenciada con predilección, en detrimento de las otras. En general, se da preferencia a una de las funciones, probablemente porque las actitudes, la diferenciación cerebral o la energía que disponen los individuos, no bastan para proveer igualmente a las cuatro funciones a la vez. De ellos resultan diferenciaciones singulares y específicas de la psique humana.

Las dos actitudes (extroversión – introversión) y las cuatro funciones (sensación – intuición – pensamiento – sentimiento) pueden combinarse para formar ocho tipos psicológicos presentes en los individuos:

<sup>41</sup> Ibid., p. 67

<sup>&</sup>lt;sup>42</sup> Ibid., p. 68

- 1. Extroversión Pensamiento: Estas personas tienden a vivir de acuerdo con reglas fijas. Reprimen los sentimientos y tratan de ser objetivos pero en ocasiones son dogmáticos en su pensamiento.
- 2. Extroversión Sentimiento: Tienden a ser personas sociales que buscan la armonía con el mundo y respetan la tradición y la autoridad. Tienden a ser emocionales, ya que el pensamiento está reprimido.
- 3. Extroversión Sensación: Tienden a buscar el placer y disfrutan las experiencias sensoriales nuevas. Están orientados con intensidad hacia la realidad y reprimen la intuición.
- **4.** Extroversión Intuición: Tienden a ser personas muy creativas y encuentran atractivas las ideas nuevas. Se orientan hacia la toma de decisiones basadas en corazonadas más que en hechos y están en contacto con su sabiduría inconsciente. La sensación está reprimida
- **5.** Introversión Pensamiento: Estos individuos se inclinan a satisfacer una necesidad intensa de privacía. Tienden a ser teóricos, intelectuales y algo imprácticos. Reprimen los sentimientos y pueden tener problemas para relacionarse de forma satisfactoria con otras personas.
- **6.** Introversión Sentimiento: Tienden a ser calladas, pensativas e hipersensibles. El pensamiento está reprimido y el individuo puede parecer misterioso e indiferente hacia los demás.
- 7. Introversión Sensación: Estos individuos tienden a evidenciar pasividad, calma e interés por el arte. Se enfocan en los acontecimientos sensoriales objetivos y reprimen la intuición.

8. Introversión - Intuición: Tienden a ser soñadores místicos, que proponen ideas nuevas, inusuales y rara vez son entendidos por los demás; la sensación está reprimida.

Jung advirtió que los tipos descritos rara vez ocurren en una forma pura. Varían dentro de cada tipo y las personas de un tipo específico, pueden cambiar en cuanto cambia su inconsciente personal y colectivo. Ninguno de éstos es mejor que otro; cada uno tiene sus propias virtudes y defectos. 43

De igual forma, en la fundamentación de la obra junguiana, se torna básica la hipótesis del Inconsciente colectivo. Por él, se debe entender ese contenido del inconsciente que contiene por una parte, las percepciones inconscientes de procesos reales externos, y por otra, las funciones de percepción y adaptación que la especie ha adquirido a través de la evolución humana. El inconsciente colectivo es un espejo que refleja el mundo de imágenes que posee el individuo de su realidad.

De acuerdo con la definición de Gerhard Adler, primer presidente de la Asociación Internacional de Psicología Analítica, el inconsciente colectivo es como "una arena que rodea a un inmenso océano y en cada generación, se van depositando nuevas capas"44

Jung denominó a los modelos y estructuras de comportamiento que se encuentra en el campo psíquico del inconsciente colectivo con el nombre de Arquetipos.

Un arquetipo es una imagen real que tiene una persona, es sinónimo de idea. Es una forma de pensamiento universal que se ajusta a una persona o evento específico. Los arquetipos son predisposiciones a tener ciertas experiencias. Por

<sup>&</sup>lt;sup>43</sup> Teorías de personalidad. Capítulo 3

<sup>&</sup>lt;sup>44</sup> Disponible en internet: www.starmedia.com/ jung/ glosario de términos junguianos

ejemplo, un arquetipo de madre requiere una experiencia verdadera de madre para tomar una forma definitiva. Por tal razón los conceptos, se forman como una combinación de los arquetipos con las experiencias reales del individuo.

Este término se puede hacer compatible con el enfoque teórico adoptado por diversos biólogos que estudian el comportamiento animal en entornos naturales (etólogos). Estos científicos sostienen que cada especie está dotada de un repertorio exclusivo de comportamientos adaptados al entorno donde han evolucionado. Este repertorio depende de los mecanismos de activación innatos que el animal hereda en su sistema nervioso central y que están preparados para activarse cuando se encuentren en el entorno los estímulos apropiados. Cuando éstos se encuentran, el mecanismo innato se activa y el animal responde con una pauta de comportamiento adaptada a la situación. Aunque se puede ver una mayor capacidad de adaptación de la especie humana, es clara la comparación que se hace entre el pensamiento etológico y la concepción junguiana de la naturaleza de los arquetipos y el modo en que se activan<sup>45</sup>.

Por tal razón, y de acuerdo con lo anterior, las imágenes o ideas arquetípicas no simplemente emergen en forma espontánea, sino más bien, son despertadas por experiencias reales del mundo externo que se adaptan en forma de ideas.

El inconsciente colectivo contiene imágenes latentes de situaciones humanas típicas, como la muerte, el nacimiento, la feminidad, la masculinidad, el crecimiento y de figuras significativas como Dios, el demonio, la madre, el anciano sabio. Éstos son parte del inconsciente potencial al nacer y las experiencias de aprendizaje reales activarán esas imágenes originales. Jung señaló que más arquetipos serán activados y conforme a la experiencia de los individuos, se amplía<sup>46</sup>.

<sup>45</sup> Disponible en internet: <u>www.altavista.com/</u> jung/Teoría jungiana

<sup>&</sup>lt;sup>46</sup> DICAPRIO.N.S. Teorías de la personalidad. 2 ed. México: Mc Graw Hill: 1992, p. 91

Otro de los aportes de Jung, se relaciona con el inconsciente personal y los complejos. El primero, es el resultado de la interacción entre el inconsciente colectivo y el entorno donde el individuo crece. A dichos contenidos se le ha de añadir la represión de representaciones e impresiones penosas.

Las unidades que componen el inconsciente personal son los complejos. Éste se define como "un elemento central, personal o colectivo, positivo o negativo, lanzado a la acción por estímulos específicos, tanto internos como externos" <sup>47</sup>. También es definida como "un grupo organizado de pensamientos, sentimientos y recuerdos respecto a un concepto particular. Mientras que para Freud los complejos sólo estaban presentes en la enfermedad, para Jung eran partes esenciales de la mente sana"<sup>48</sup>.

La característica esencial de los complejos es su autonomía. Los complejos se comportan como seres independientes que agrupan a su alrededor, debido a su carga emocional, buen número de ideas asociadas.

Para comprender la forma como un arquetipo del inconsciente colectivo se convierte en complejo en la psique personal, existen las leyes de la asociación (ley de semejanza y ley de contigüidad). Aplicando estas leyes, puede formularse la hipótesis de que un arquetipo comienza a actuar en la psique cuando un individuo se halla próximo (contigüidad) a una situación o una persona cuyas características guardan semejanza con el arquetipo en cuestión. Cuando un arquetipo logra activarse, acumula ideas, percepciones y experiencias emocionales asociadas a la situación o persona responsables de su activación, y éstas se incorporan a un complejo que después funciona en el inconsciente personal.

Un ejemplo que puede evidenciar lo anterior, es el desarrollo del complejo materno en la psique, durante el proceso de maduración del niño. El complejo se forma y comienza a funcionar porque el niño vive en íntima *contigüidad* con una mujer

<sup>48</sup> Teoría de la personalidad. Cap 3.

Disponible en Internet: <a href="https://www.centrapoint.com/">www.centrapoint.com/</a> Jung/ C.G. Jung: Orígenes y desarrollo de su obra

(normalmente la madre) cuya conducta es semejante a la anticipación interior que el niño tiene de la maternidad (el arquetipo de la madre).

Mogollón presenta en su obra Microempresas: La Gran Aventura un resumen de las teorías psicoanalíticas – psicofisiológicas. Donde se enmarcan las teorías propuestas por Sigmund Freud, H. A. Murray y Carl G. Jung. Para el presente estudio se toma la teoría de Jung que expone lo siguiente: 42

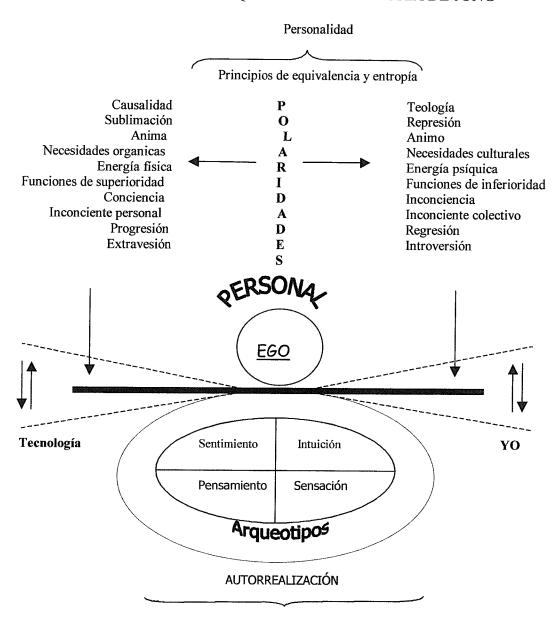
Para Jung todo el mundo y acaso todo el universo animado e inanimado, existe debido a la oposición. Los opuestos crean conflicto (entendido como la esencia de la vida psiquica), sin conflicto no hay vida. Cuando la personalidad se siente en conflicto por no poder alcanzar una meta deseada, busca una meta igualmente atractiva y con ello, elimina el conflicto. Lo importante radica en que la personalidad haga algo para abandonar su primera posición.

Según *Jung* el rasgo principal de la conducta del hombre es que el deseo no se pierde por completo, sino que, simplemente, se desvía hacia otro objeto. Cuando un deseo se reprime se activa la vida simbólica del hombre, mediante la cual sueña o imagina actividades que lo llevan a la meta deseada, resolviendo el conflicto.

Jung creía que la personalidad avanzaba no sólo en el sentido de la progresión sino aún con la regresión, el hombre reorienta sus metas y ve nuevos caminos. Plantea una lucha entre dos fuerzas que ha tenido que sentir desde los primeros tiempos.

<sup>&</sup>lt;sup>42</sup> MOGOLLÓN MARISOL, Microempresas La Gran Aventura, pag. 45- 47, ACRIP Ediciones gentenueva, Bogotá 1997.

# DIAGRAMA QUE RESUME LA TEORIA DE JUNG



Los rasgos principales del diagrama de *Jung*, representan el proceso de equilibrio que deben mantener las estructuras ego-yo, a pesar de las constantes presiones ejercidas por las polaridades. Se denomina autorrealización o actualización del YO al estado total de equilibrio que aquí se muestra. El YO sirve de filtro, soporta todo el peso de los factores polares y realiza los ajustes necesarios para mantener en equilibrio toda la estructura. El *ego*, situado sobre el yo y cubierto por la fachada de la persona (que es todo lo que ven los demás hombres), está más dispuesto a moverse de arriba hacia abajo, rápidamente cuando las polaridades ejercen una presión indebida. El ancho de la línea horizontal puede interpretarse como las diferencias individuales existentes de hombre a hombre.

Luego, cuanto más suave es tal superficie, más fácil es crear movimiento y lograr el equilibrio del plan vital. Progresión es nivelar la estructura de la vida. Regresión es cualquier movimiento ascendente o descendente que perturbe el equilibrio. Resulta obvio que un verdadero equilibrio, por cualquier lapso apreciable, sería casi imposible, dado el número inusitado de variables que deben darse para alcanzarlo. La neurosis y la psicosis surgen cuando cualquiera de los numerosos factores queda fuera de equilibrio durante largo tiempo.

El mundo moderno de la psicología ha adaptado muy pocos conceptos de *Jung*; pero su afirmación de que la personalidad se mueve en dos diferentes direcciones, sea extrovertida o introvertida, esta entre los aceptados. La personalidad extrovertida se mueve hacia la gente, hacia el mundo objetivo y una vida centrada en la acción. La personalidad introvertida se mueve en dirección opuesta; su mundo es tranquilo, libre de gente y se centra en experiencias subjetivas completamente personales.

# 5.4. REFERENTES QUE SUSTENTAN LOS MAPAS PERCEPTUALES

Los procesos perceptivos son muy importantes como procesos de interpretación de sí mismo y del medio, dado que desde allí, se seleccionan, organizan e interpretan las sensaciones físicas como: imágenes, sonidos y olores; la interpretación de un estimulo permite que se le asigne un significado, es decir, las sensaciones generadas por los estimulos, no son más que una serie de impulsos que en consecuencia han de ser transformados en un tipo de lenguaje susceptible de ser comprendido por el sujeto, proceso que se consigue mediante la codificación perceptual.

La codificación perceptual como proceso, consiste en construir simbolos mentales que representen a las sensaciones, que pueden ser palabras, números, imágenes gráficas u otras representaciones; sirven para interpretar las sensaciones, recordar ciertos estimulos y poder reflexionar a posteriori acerca de ellos, la manera de codificar los estimulos está dada por diversos factores, entre otros, la capacidad del individuo para procesar las sensaciones, su motivación para procesarlas y la oportunidad para hacerlo.

Existen dos actividades fundamentales que intervienen en la codificación: el análisis de las características y la etapa de síntesis. El primero consiste en disponer mentalmente de las sensaciones en un orden coherente, planteamiento que se fundamenta en la teoría de la Gestalt<sup>49</sup>, donde se plantea que la percepción parte del concepto de campo visual que postula "la existencia de un campo cerebral que corresponde al campo visual, donde se produce el hecho perceptivo y se desarrollan los procesos de campo que permiten que las sensaciones generadas por los objetos conformen una gestalt y sean conceptualizados"<sup>50</sup>. De la etapa de síntesis, se afirma que los estimulos percibidos y organizados se combinan con otra información disponible en la

<sup>50</sup> Solomon Michael. Comportamiento del Consumidor. Prentice Hall. México, 1997.

<sup>&</sup>lt;sup>49</sup> Matlin Margaret y Otro. Sensación y Percepción. PrenticeHall. México, 1996.

memoria, con el fin de lograr realizar una interpretación de lo que en el momento se esta procesando.

Estos procesos de codificación son los que permiten que se reconozca la existencia y la forma de los estimulos recibidos, en ese acto de identificar, se integran dos clases de actividades, una de tipo sensorial (reacción al estimulo) y otra de tipo aleatorio y subjetivo (interiorización, subjetivación, valores psicológicos), a ellos se les suma un tercer aspecto (atributos) que no solo recoge datos físicos, sino que es un poco más sutil y profundo, donde se logra de acuerdo con los estereotipos, mitos, valores y cultura que posea el individuo, un reconocimiento público (inteligente, diestro, hábil, etc).

Estos tres procesos, pueden ser reales y objetivos o, imaginados e inferidos, dependen de la experiencia que se haya tenido, a este hecho se le denomina "tener una imagen", es decir, la imagen mental que hace una persona, de otra, de una cosa o una situación, precisamente la construcción de la imagen, no es otra cosa que el proceso anterior puesto en acto y repetido durante varios momentos. Sin embargo, estas imágenes no permanecen estables, son relativas, dado que tienden a evolucionar de dos formas: el desgaste y la permanencia. En el primer caso la imagen puede debilitarse progresivamente, debido al olvido, deficit de estimulos, escasa fuerza de implicación psicológica; en el segundo caso, la imagen se refuerza constantemente llegando a incrustarse en un espacio de la mente. permanecer fluctuante, evolucionando de manera constante. Cualquiera que sean las formas de organización mental de los eventos, las situaciones, o las relaciones, las personas ejercitan indirectamente y con mucha selectividad lo que perciben, desean percibir o esperan percibir, teniendo en cuenta en la mayoría de las veces, las expectativas y los motivos.

La forma de presentar gráficamente estas percepciones es a través de mapas, que ilustran gráficamente las representaciones mentales; existe gran variedad de

formas para hacerlo, puede darse a través de planos cartesianos, de diagramas de flujo, por diagramas en árbol, mapas conceptuales, etc.

Los mapas representan señales intrinsecas que manifiestan características de los sujetos como su estado de ánimo, fortalezas, debilidades, atributos, etc, o extrinsecas que hacen referencia al entorno, a las condiciones que determinan su actuación y los grupos de referencia, entre otras.

Lo que se ilustra en tal sentido, es una serie de elementos sensoriales, simbolicos y conceptuales con los cuales se desea llegar a identificar el lugar que ocupan en la mente las personas con las características que lo identifican y lo distinguen de otros.

#### 6. METODOLOGIA

#### 6.1 TIPO DE ESTUDIO

El desarrollo del Proyecto se llevó a cabo bajo la modalidad de una Investigación descriptiva de corte transversal, a través de la cual se podrán determinar las características y aspectos más relevantes del directivo bumangues en un momento historico determinado.

#### 6.2 POBLACION

Las principales empresas de Bucaramanga y su Area Metropolitana reportadas por la Cámara de Comercio, en su informe de Las 150 empresas màs representativas. Ver anexo: 1

#### 6.3 MUESTRA

Las principales empresas de origen Bumangues y su Area Metropolitana reportadas por la Cámara de Comercio. Ver anexo: 2

Para seleccionar esta muestra se trabajo mediante el criterio de Muestreo por conveniencia, en el cual se tomaron solamente aquellas empresas que aparecían en el informe de las 150 empresas màs representativas de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, pero cuyo origen fuera Bumangues o de su Area

Metropolitana, las restantes no se tuvieron en cuenta por no cumplir con este requisito. La razón de esta selección fuè porque esta investigación esta referida solamente a esta región. Existen otros estudios similares que se estan realizando en ciudades como Manizales, Cali y Cartagena con idénticos objetivos. Estos estudios son de estudiantes de la Maestría de Administración del Convenio UNAB-ITESM. Se espera un estudio posterior que se encargará de unir todas estas investigaciones para obtener un perfil nacional.

#### 6.4 LIMITACIONES DE LA MUESTRA

El estudio se limitó a las principales empresas de origen Bumangues de acuerdo con el criterio de Gran Empresa establecido por el Instituto de Fomento Industrial IFI., en su carta ciruclar # 01-2000-IFI de Enero del 2000 con activos Totales mayores a \$5.080 millones y con mas de 199 empleados.

# 6.5 HERRAMIENTA DE VALORACION: CUESTIONARIO DE CAPACIDADES PERSONALES

Para identificar los atributos de personalidad de los gerentes se utilizará el Custionario de Capacidades Personales que ilustrará la forma en que se desempeñan laboralmente (Ver Anexo 3). Se reflejarán habilidades, preferencias, formas de ser y comportarse, de cómo convierten debilidades y fortalezas en áreas de oportunidad a través de cuatro categorias de análisis: emisión de juicios, estilo de vida, acercamiento al mundo y enfoque de la atención.

La estructura de prueba que le subyace al cuestionario es la siguiente:

<b>EMITIR JUICIOS</b>	ESTILO DE VIDA	ACERCAMIENTO	ENFOQUE DE LA		
		AL MUNDO	ATENCION		
Razón	Autocontrol	Realidad	Activamente		
Afecto	Espontaneidad	Subjetividad	Pausadamente		
Norma	Inventivo	Certeza	Análisis		
Circunstancia	Procedimental	Riesgo	Experiencia		

Las instrucciones que se le presentaron al grupo analizado en la presente investigación fue la siguiente:

Se parte de la base que nadie cambia a nadie, por consiguiente es válida la hipótesis de que las grandes transformaciones ocurren al interior de cada ser humano. Solo cuando se logre afectar su pensamiento, su comportamiento y su afectividad, se podrán crear movimientos "masivos" de mejoramiento. En consecuencia hay que crear espacios donde las personas puedan encontrar e identificar el significado de su propio proceso y desarrollarse de manera alineada con los objetivos y procesos organizacionales.

Desde esta perspectiva se pretende levantar un inventario de capacidades personales que reflejen una forma de acercarse al trabajo, para poder optimizar al máximo el potencial de las personas que le generan recursos a la organización. Cada uno de nosotros sabe cuales son sus habilidades, sus preferencias, su forma de ser y comportarse, lo que implica, que quien sea capaz de definirse, podrá encontrar en sus fortalezas y debilidades, áreas de oportunidad. Sus respuestas en tal medida, no son correctas o incorrectas, solamente muestran la forma en que usted enfoca la atención, se acerca al mundo, emite juicios y por ultimo ilustran un estilo de vida.

El presente instrumento es un indicador de las capacidades que hacen, de las personas en su relación, seres competentes, habilidosos y/o talentosos. Consta de doce (12) pares de enunciados opuestos entre sí e igualmente válidos. Para cada uno de los pares siguientes, opuestos entre sí por ejemplo (Razón opuesto a Afecto), usted debe marcar en la hoja de respuestas con una Equis (X), la forma en que se describe mejor su forma de ser, pensar, sentir o actuar. Solo debe marcar para uno de los dos conceptos, la frecuencia con la que usted, a su juicio funciona mejor.

S	CS	AV	CN	NA	CATEGORIA	CATEGORIA	NA	CN	AV	CS	S
					RAZON	AFECTO				X	

El anterior ejemplo enuncia, que una persona emite juicios centrado en lo afectivo y de la totalidad de sus juicios, casi siempre (CS) los maneja de esta forma. Al contestar así en la hoja de respuestas, solo deben aparecer 12 Equis, una por cada par de opuestos.

Las categorías de análisis y clasificación, son:

- (S) Siempre
- (CS) Casi siempre
- (AV) Algunas veces
- (CN) Casi nunca
- (NA) No aplica

Favor no escribir en este cuadernillo, hágalo en su hoja de respuestas y al contestar tenga presente lo siguiente:

No piense demasiado los enunciados, conteste pensando en lo que es habitual para usted; procure no dejar enunciados sin contestar, todos son importantes,

dado que los resultados son considerados globalmente y no uno a uno. Conteste sinceramente, no marque sus respuestas pensando en lo que "es bueno", "es conveniente", o "lo que interesa" para impresionar al examinador.

La prueba Inventario de Capacidades Personales es un instrumento diseñado por el Psicólogo Raul Jaimes Hernández y adaptado por los investigadores del proyecto para dar respuesta al presente estudio, podría decirse que es una forma B (prueba derivada), que de manera paralela evalúa lo mismo que el instrumento A (prueba original). En consecuencia se afirma que se valida la estructura de la prueba, su metodología, sus procedimientos y su manera de interpretar los resultados.

El nivel de confiabilidad de una prueba o instrumento puede ser determinado mediante diversos procedimientos, entre los cuales se destaca los coeficientes ALFA – CRONBACH, el Coeficiente KUDER – RICHARSON y la confiabilidad por mitades partidas, entre otros. ALFA – CRONBACH, es el coeficiente utilizado para determinar el nivel de confiabilidad de una prueba cuyas respuestas no son de carácter dicótomo, tal como es el caso del INVENTARIO DE CAPACIDADES PERSONALES. Dicho coeficiente permite determinar el nivel de confiabilidad interno de la prueba.

Con el objetivo de hallar el coeficiente ALFA – CRONBACH del Inventario de Capacidades Personales, se introdujeron los datos en el programa SPSS 7.5 (Statistical Package for the Social Sciences) para el análisis estadístico correspondiente.

De tal forma, para realizar este análisis de confiabilidad interna se creó una matriz de correlaciones entre los items que la componen la cual permite observar todas las correlaciones Spearman posibles entre los itemes y así determinar cuales de ellos están relacionados entre sí y cuales no presentan ningún tipo de asociación.

Posteriormente, a partir de los coeficientes de correlación de Spearman obtenidos, se encontró un coeficiente de confiabilidad ALFA – CRONBACH (Carmiens y Zeller, 1979; citado por Hernández y Colbs. 1977); este coeficiente indica el nivel de confiabilidad interno de la prueba, es decir, la medida en la cual los items que la componen están midiendo consistentemente las capacidades personales de los sujetos, a partir de las correlaciones y del número de items del inventario. Con el objetivo de determinar dicho coeficiente se aplicó la siguiente formula :

Np

Coeficiente de ALFA – CRONBACH = 
$$\dots$$
 $1 + p(N-1)$ 

En donde

N = número de items de la prueba

p = Promedio de las correlaciones entre itemes obtenidos a través de la matriz correspondiente

El coeficiente ALFA – CRONBACH, obtenido fue de 0.889, el cual señala un nivel de confiabilidad adecuado de la prueba. Dicho coeficiente, cercano al nivel ideal ( "1"), sugiere que los itemes que componen el instrumento están consistentemente midiendo las capacidades personales de los sujetos que participaron en el estudio. Por tal razón, a partir de dicho coeficiente, es posible concluir que existe una consistencia interna entre los diferentes itemes que componente la prueba, cumpliendo así con una de los requisitos más importantes de desempeño de un instrumento, su confiabilidad.

#### 7. RESULTADOS

Antes de iniciar con la presentación de los resultados obtenidos de la aplicación de la prueba: Cuestionario de capacidades personales (anexo 3), a los sujetos de la muestra, se describirà el procedimiento para obtener los atributos con los cuales se clasificarón las competencias, la orientación de carrera y las áreas de potencial. Con esto se logra entender las áreas de fortaleza de cada sujeto estudiado, según su propia percepción, para ubicarlos dentro Mapas perceptúales y con esto definir los perfiles de acuerdo a la clasificación demográfica.

Los sujetos estudiados calificaban en la hoja de respuestas del cuestionario cada par antitético seleccionando uno de los conceptos del par según lo que mejor lo describiera. Una vez terminaba de llenar la hoja de respuesta.

Cuando se obtuvo toda la información, se incian los agrupamientos por conceptos con las otras categoría (razón con espontáneo). Es importante hacer la aclaración que dentro de la misma categoría no se relacionan conceptos en la búsqueda de atributos.

Del cruce de categorías y conceptos surgen para cada evaluado 24 atributos ( catergorias: emitir juicios, estilo de vida, acercamiento al mundo y enfoque de la atención versus los conceptos de las categorías: razón-afecto, normacircunstancia, autocontrolado-espontáneo, inventivo-procedimental, realismo-sujetivismo, certeza-riesgo, activamente-pausadamente, analíticamente-experiencialmente), con diferentes pesos de acuerdo a la calificación dada por el sujeto estudiado (si contestaba siempre el valor era de 5, casi siempre valor de 4, algunas veces valor de 3, casi nunca valor de 2, no aplica valor de 1). El valor del atributo surge de la multiplicación entre los valores dados a los conceptos.

La prueba: Cuestionario de Capacidades personales tiene definidos los atributos que responden a cada categoría y los compara con los atributos dados por cada resultado de la evaluación de la muestra.

Posteriormente y de acuerdo con los valores obtenidos por cada sujeto estudiado se comparan contra los atributos en que cada categoría define la prueba y se obtiene la prevalencia de cada uno de ellos según las clasificaciones enunciadas en el primer parrafo de los resultados.

De acuerdo a los valores que obtuvo cada sujeto en los atributos categorizados se ordenan de mayor a menor valor según las tres clasificaciones siguientes: Para la clasificacion "Orientación a carrera" se toman las categorías orientación técnica, orientación hacia la transferencia de conocimientos orientación gerencial y orientación hacia los proyectos. Para la clasificacion "Potencial Para..." se tienen las siguientes categorías: diseñar, escalar o modelar, trasmitir, investigar, desarrollar y comercializar. Para la clasificación "Competencias" se tienen las siguientes categorías: visión del negocio, desarrollo de personas, innovación, orientación al cliente, liderazgo, orientación a los resultados, iniciativa y trabajo en equipo. El mayor valor significa lo que cada sujeto considera es excelente y el menor valor es en lo que él considera es menos bueno. Estos valores para efectos del análisis se llamarán opociones que corresponden a lo de mayor valor o a lo de menor valor.

Es importante aclarar que el instrumento evalua a través de atributos las áreas de fortaleza de cada una de las personas, por consiguiente las clasificaciones hechas ilustran en lo que cada sujeto considera es excelente. Para efectos de este análisis solo se tomará la primera opción o en algunos casos la segunda opoción, cuando la primera no descrimina. Estos ordenamientos se presentan en los mapara preceptúales que se mostraran a continuación.

Una última aclaración que es importante de enunciar, tiene que ver con una categoría que llamaremos Distorsión que se presenta cuando el sujeto evaluado, le asignan el mismo valor a todos las opociones de respuesta, por ejemplo califico como casi siempre todas las opociones de respuesta esto presenta igualdad en los valores de todos los puntajes, lo cual no permite clasificar las áreas de prevalencia.

### 7.1 DESCRIPCION DEMOGRÁFICA DE LA POBLACION

La distribución poblacional clasificada según el genero se presenta en el gráfico 1, donde se ilustra que el 82% del grupo total son del genero masculino y solo el 18% pertenecen al femenino, lo que indica que se encuentran en una relación de 4 a 1; dado que la proporción es mínima en el genero femenino, no se encontró viable realizar un análisis particular por cada una de las categorías.

En el gráfico 2 donde se clasifican los sujetos según la edad, arbitrariamente se toman cinco rangos que tienen una amplitud de diez años, por consiguiente se parte de una edad de 20 años y se termina con 69 años; es una distribución muy interesante que muestra que los adultos jóvenes no tienen aún la responsabilidad de responder por el direccionamiento y gestión de estas empresas exitosas, los adultos que se enecuentran en el rango de 30 a 39 años que equivalen a un 15% del total de la muestra, el grupo de adultos mayores son la mas alta población (53%), están entre los 40 y 49 años; y el siguiente rango que va entre los 50 y los 59 años, conserva la segunda mas alta ponderación (29%). Lo anterior indica que la administración, gestión y dirección de las empresas exitosas, son gerenciadas por una generación nacida en la década de los 40 a los 50, son los hijos de la posguerra.

MASCULINO FEMENINO

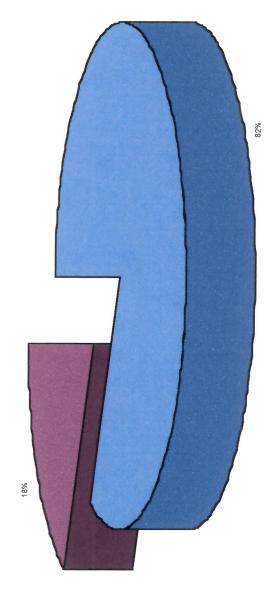


GRAFICO 1 CLASIFICACION SEGUN EL GENERO

■ 20 a 29 ■ 30 a 39 □ 40 a 49 □ 50 a 59 ■ 60 a 69

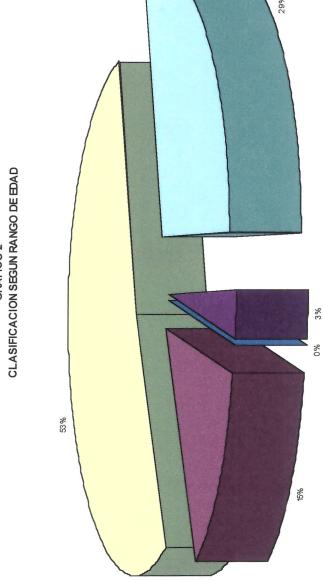


GRAFICO 2 CLASIFICACION SEGUN RANGO DE EDAD

Frente a la clasificación por profesión que ilustra el grafico 3, se presentan tres categorías de análisis, los que tienen que ver con ciencias administrativas, con ingenierías y con una clasificación que llamamos otras. La que mayor densidad poblacional tiene es la categoría que agrupa las ciencias administrativas con un 41%, le siguen las ingenierías con un 38% y por último otras disciplinas con un 21%. Lo cual significa que la profesión para esta muestra no hace diferencias significativas.

#### 7.2 DESCRIPCION DE PERFILES

Desde el punto de vista teórico tomaremos primero algunos supuestos que permitirán ver los resultados desde una óptica diferente, una óptica que busca en las personas los aspectos positivos que se privilegian y determinan ciertas normas de conducta, que los hace competentes

Drucker (1.995) afirma que es mas fácil tratar que alguien bueno en un trabajo, se convierta en excelente, a tener que dedicar esfuerzos a alguien que es malo en algo, a que alcance el nivel de la mediocridad. Esta afirmación indica que a quien le gusta lo que hace, le pone el mejor empeño, le presta la atención debida, ve en el mundo lo que identifica su labor, lo que lo diferencia, es decir vive en función de lo que hace; mientras que el que deja de hacer ciertas cosas es porque no le interesan o, no le gustan, por eso afirma que dedicarle tiempo y esfuerzo a este tipo de personas, que no disfrutan su labor, es invertir donde los frutos —si es que se obtienen — se logran a muy largo plazo. Dice por otro lado, que en el mundo de hoy, donde la generación del cambio es una constante, se debe trabajar con quienes sientan el placer por hacerlo, no con los que les "toca" hacerlo. Afirma que entre querer hacer una tarea y tener que hacerla, se ubica el concepto de valor agregado; por consiguiente, es importante que se puedan identificar a

■INGENIERIAS
■ CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
□ OTRAS 41% 21%

GRAFICO 3 CLASIFICACION SEGUN PROFESION

quienes se relacionan de mejor forma con su trabajo, los que alcanzan de una manera mejor los resultados.

Igualmente, Drucker indica que es importante saber con que tipo de personas se rodea como indicador de la competencia de sus trabajos, cuales son sus hábitos, su estructura de personalidad, su forma de aprender, las relaciones que establece con sus superiores, con sus pares y con sus subalternos, cómo toma decisiones, cómo afecta el entorno con resultados mensurables; dice que el valor agregado, resulta del sentimiento de valía de quien construye y debe ser equivalente a la percepción de valor de quien juzga; es decir, el valor es un mundo de apreciaciones que se logra en el inter juego de relaciones.

Desde el Punto de Vista de C.G.Jung (1.995), es importante ver como las personas en la dinámica de la cotidianidad, las acciones se debaten en un continuo de pares antitéticos organizados estos en cuatro funciones por medio de las cuales responden a su medio: sentimientos, pensamientos, sensaciones e intuiciones. Las dos primeras (Sentimientos y Pensamientos), se mueven en el orden de lo evaluativo o de los juicios, mientras que las dos últimas en el de la percepción y el procesamiento de la información. A través del tiempo, según Jung, desde cada par de opuestos se fortalece una sobre la otra creando hábitos y estilos de vida. Es decir, que la función preferida de la dicotomía se desarrolla con el uso y la menor preferida o menos utilizada, se atrofia. Puesto que el proceso afecta el resultado, a la larga esto trae como consecuencia una imagen de la realidad que contrasta directamente con la que se habría formado, si la función opuesta hubiese sido la principal y por lo tanto, una estructura diferente de personalidad.

Desde esta perspectiva quien es diestro en un par dicotómico se mueve mejor en ambientes que compatibilicen, es decir, si sus características, capacidades o atributos, se orientan hacia el par intuitivo, se destacaría como una persona

visionaria, con pensamiento global, anticipatorio, que no necesita de las comprobaciones para asumir el reto. Por el contrario, si su par es del orden de las sensaciones, serían del tipo de personas que juzgan sobre datos, que necesitan el entorno para asegurarse, que frente a la realidad responden de manera formal y asertivamente, etc.

Tomando como base los planteamientos de los autores mencionados e interpretando los resultados del estudio, a continuación se describen los hallazgos de los atributos de los directivos evaluados, clasificados en Orientación a Carrera, Potencial y Competencias.

#### 7.2.1 Orientación a Carrera

Se puede observar que desde la Orientación a Carrera (tendencia o énfasis de la persona en el cumplimiento de objetivos) en primera opción, las personas estudiadas (ver gráficos 4 y 5) se orientan con mayor frecuencia hacia el área Técnica (56% gráfico 5) donde la seguridad para emitir juicios la obtienen en los fundamentos teóricos, se basan en ellos y siguen sus ideas si son sustentadas teórica o técnicamente. Le sigue la Transferencia de Aprendizaje (41% gráfico 5) lo cual señala personas que valoran el conocimiento porque otros lo pueden llegar a adquirir, favorecen que otros aprendan lo que ellos saben. En menor proporción se ubica la Gestión Gerencial (3% gráfico 5) donde la capacidad de relación y de vínculo con otra persona, no se observan como un aspecto significativo del grupo. Cabe resaltar que la categoría relacionada con los Proyectos se presenta en última opción con un 0%, lo cual indica que en el grupo las personas no presentan una tendencia hacia lo metódico de su trabajo y a iniciar y terminar lo que se proponen.

GRAFICO 4

ORIENTACION A CARRERA EN PRIMERA OPCION SEGÚN FRECUENCIA

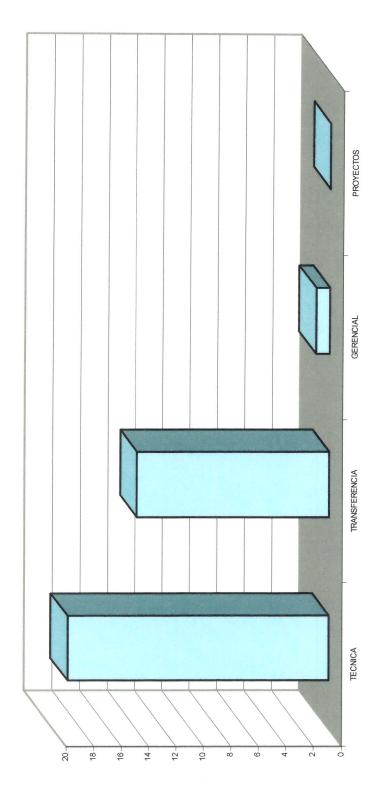
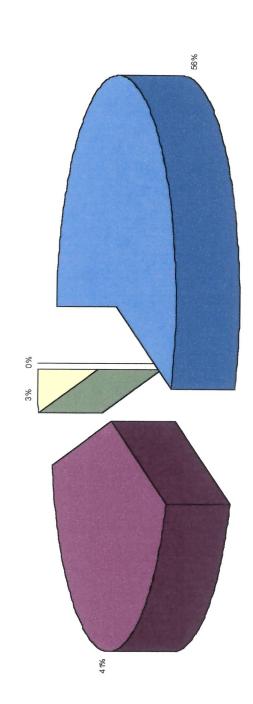


GRAFICO 5
ORIENTACION A CARRERA EN PRIMERA OPCION SEGÚN PORCENTAJE



■ TECNICA ■ TRANSFERENCIA □ GERENCIAL □ PROYECTOS En el análisis de la segunda opción de Orientación a Carrera (ver gráfico 6 y 7), se encuentra que la Transferencia de Aprendizaje es la categoría más destacada (44% gráfico 7), seguida del área Técnica (29% gráfico 7) y Gestión de Proyectos (24% gráfica 7). Como última opción se encuentra la categoría Gestión Gerencial (3% gráfica 7).

Se puede observar que en la segunda opoción surge la categoría proyectos y la categoría gerencial permanece igual. Esto nos muestra que estas son las dos categorías que menos prevalencia tienen, lo que nos podria dar a pensar que los sujetos de la muestra no son tan rigidos en sus procedimientos y gestión.

En la primera y segunda opción se destaca lo Técnico y la Trasferencia de Aprendizaje, lo que indica que el grupo de directivos presenta cierta homogeneidad frente a su orientación enmarcada por fuertes fundamentos teóricos e interés por desplegar sus conocimientos a otras personas.

### 7.2.2 Potencial.

Con respecto al Potencial (capacidad de las personas para desplegar sus capacidades) se observa en los gráficos 8 y 9, que existe igualdad entre Diseñar (28% gráfico 9) y Escalar o Modelar (28% gráfico 9). La categoría potencial para Diseñar muestra personas que se abstraen y formalizan lo cotidiano en modelos de actuación, con grandes capacidades en el plano de lo intelectual, son capaces de imaginarse mundos ideales, escenarios probables y deseables que consideran todas y cada una de las variables que le puedan afectar. La segunda potencial para Escalar o Modelar, tiene que ver con aquellas personas con gran capacidad de imaginación que figuran acciones a través de escenarios puestos en actos, capaces de graficar, describir e ilustrar como sería el comportamiento futuro de un objeto o situación. Se diferencian de los que tienen potencial para Diseñar por que estos construyen objetivamente la realidad.

GRAFICO 6
ORIENTACION A CARRERA EN SEGUNDA OPCION SEGÚN FRECUENCIA

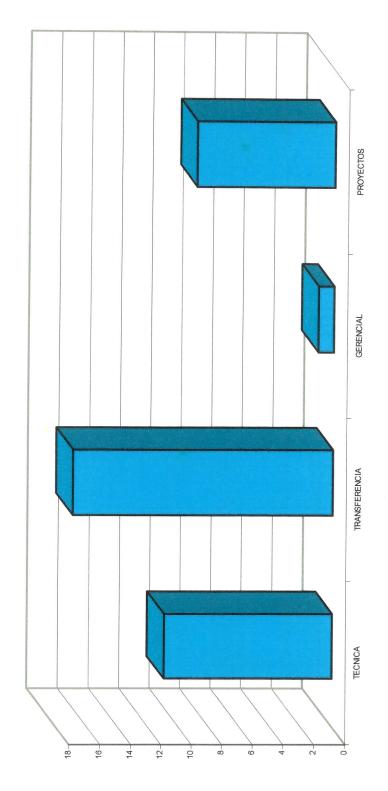
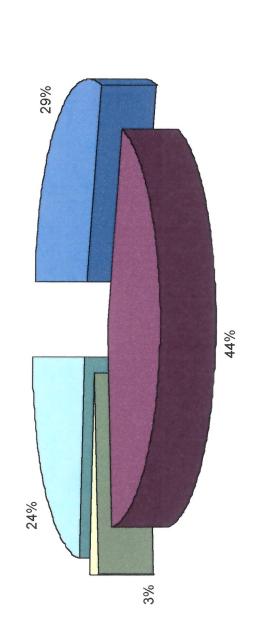


GRAFICO 7
ORIENTACION A CARRERA SEGUNDA OPCION SEGÚN PORCENTAJE



■ TECNICA ■ TRANSFERENCIA □ GERENCIAL

□ PROYECTOS

En un siguiente nivel (21% grafico 9) se encuentra Trasmitir lo cual señala personas que establecen relaciones centradas en la información, con gran capacidad para detectar datos de utilidad para otros; conocen las necesidades de los demás y permanentemente están referenciando textos, citas, autores, etc. Para ellos, todo debe ser sustentado en términos de autoridad bibliográfica y documental. Le sigue investigar (15% gráfico 9) el cual indica individuos organizados y con gran capacidad de detalle que realizan procesos ordenadamente, que centran su trabajo en bases metodológicas y logran a través de la constancia y el esfuerzo resultados concretos. Su ejercicio mental les lleva a plantearse permanentemente preguntas sobre la realidad.

En los últimos niveles se observa potencial para Desarrollar (9% gráfico 9), término que hace referencia a la habilidad y destreza que tienen las personas de construir y reconstruir realidades a partir de situaciones concretas; son capaces de trasformar objetos, modelos, condiciones de trabajo, etc, siempre con fines de mejoramiento y crecimiento en el plano de lo personal y/o lo organizacional. Comercializar (0%) corresponde a la última opción, categoría que depende de un interjuego de variables donde se tiene como fundamento la capacidad para establecer relaciones de utilidad con otras personas.

Es importante mencionar que un 28% (gráfico 8) corresponde a la categoría Distorsión, la cual refiere a personas que no tienen un área de preferencia entre las categorías anteriores, por lo cual esta categoría no permite identificar el nivel de potencial del individuo.

GRAFICO 8
POTENCIAL PARA.. SEGÚN FRECUENCIA.

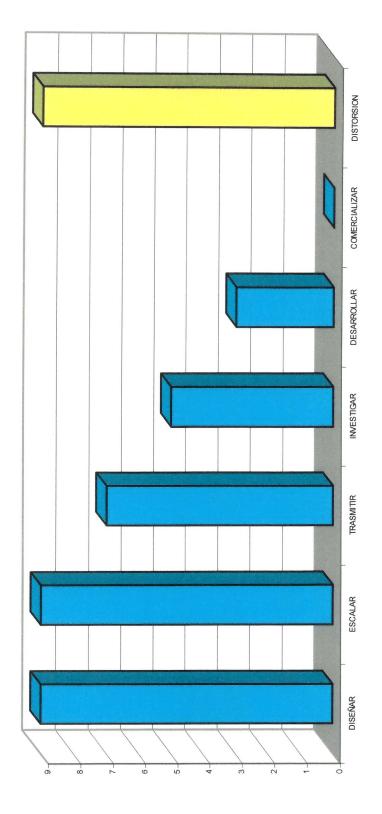
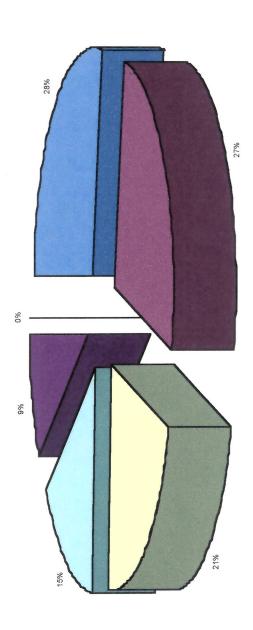


GRAFICO 9
POTENCIAL PARA...SEGÚN PORCENTAJE





## 7.2.3 Competencias Organizacionales

Como se puede observar en los gráficos 10 y 11, en primera opción el 85% de los participantes presentan la competencia Visión del Negocio, lo cual sugiere la capacidad para integrar de forma holística y totalizante los factores intervinientes en su gestión del negocio con visión de futuro, capaces de alinear sus acciones diarias desde una perspectiva de largo plazo; capaces de pensar de manera estratégica. Las demás competencias no muestran de manera destacada puntuaciones significativas.

Sin embargo, en la segunda opción (ver gráficos 12 y 13), se observa una mayor dispersión. La competencia Iniciativa concentra el 28% de los participantes, lo que significa que estas personas presentan cierta disposición a actuar de manera proactiva y no solamente a pensar en lo que hay que hacer en el futuro, sus niveles de actuación van desde tomar decisiones centradas en eventos exitosos del pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades de solución a problemas que en algunas ocasiones aún no se han presentado.

Le siguen la Innovación y el Liderazgo con un 16% cada uno, lo que estaría reflejando, que la primera considera el esfuerzo que hacen las personas para realizar cosas nuevas que mejoran su desempeño, y logran una transformación incremental o radical de un evento, un objeto o una situación; la segunda tiene que ver con la capacidad de rodearse de los mejores, de asumir la responsabilidad de ser un modelo de actuación y de promover la efectividad de los grupos interdisciplinarios.

En orden de preferencia le siguen la Orientación al Cliente 11% (deseo de servir y ayudar a los demás a satisfacer sus necesidades, tienen perspectiva de largo plazo porque buscan la fidelidad de los clientes), el Desarrollo de Personas 11% (involucra el esfuerzo que hacen por fomentar la formación y el desarrollo de los

GRAFICO 10 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES EN PRIMERA OPCION SEGÚN FRECUENCIA

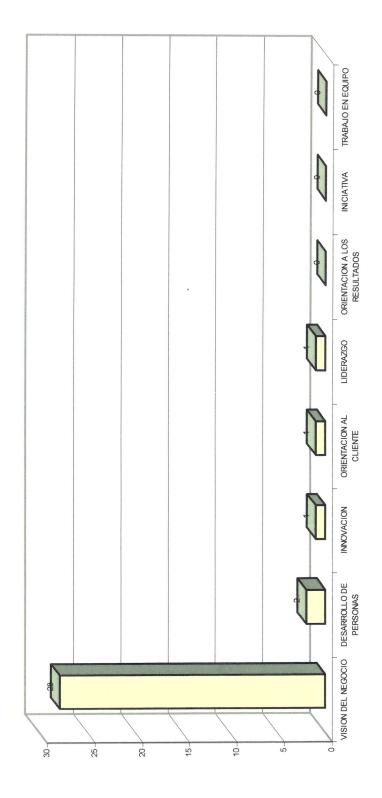
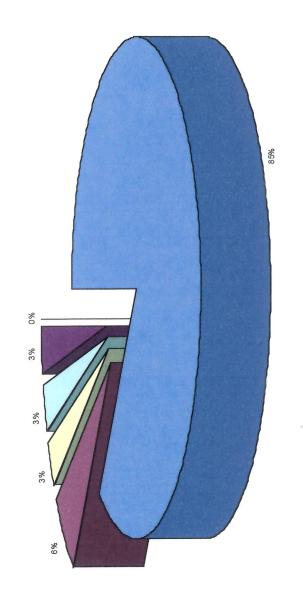


GRAFICO 11
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES EN PRIMERA OPCION SEGÚN PORCENTAJE



□ VISION DEL NEGOCIO ■ DESARROLLO DE PERSONAS □ INNOVACION □ ORIENTACION AL CUENTE ■ LIDERAZGO □ ORIENTACION A LOS RESULTADOS ■ INICIATIVA □ TRABAJO EN EQUIPO

GRAFICO 12
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES EN SEGUNDA OPCION SEGÚN FRECUENCIA

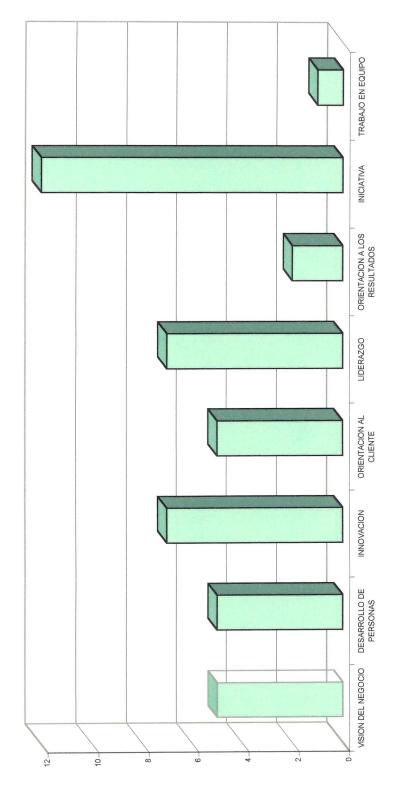
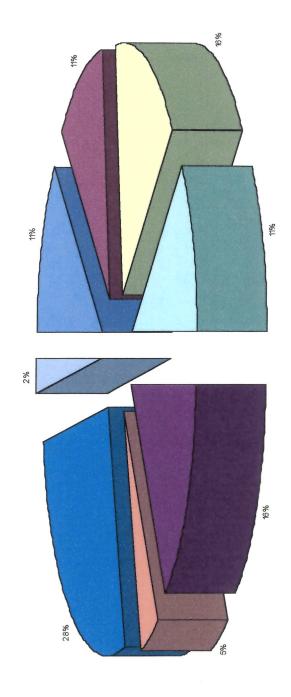


GRAFICO 13
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES EN SEGUNDA OPCION SEGÚN PORCENTAJE



■ VISION DEL NEGOCIO ■ DESARROLLO DE PERSONAS □ INNOVACION □ ORIENTACION AL CLIENTE ■ LIDERAZGO □ ORIENTACION A LOSRESULTADOS ■ INICIATIVA □ TRABAJO EN EQUIPO

demás a partir de sus necesidades, pero tomando en cuenta el contexto organizacional) y la Visión del Negocio con un 11%. En las dos ultimas posiciones se ubican la Orientación a los Resultados con un 5% (asumir riesgos de manera calculada manteniendo y realizando acciones que permiten lograr los propuesto de manera estratégica por el negocio) y el Trabajo en Equipo con un 2% integra de manera estratégica y por complementariedad, a personas que de una manera u otra ofrecen sus fortalezas a favor del resultado.

### 7.3 MAPAS PERCEPTUALES

Esta última tendencia desde los planteamientos de Jung (1995) tiene una relación directa con los objetos perceptibles sensorialmente, los cuales suscitan sensaciones que todo el mundo sentiría como concretos siempre.

De acuerdo con el anexo 4, haciendo el análisis por filas, se encuentra que de los 34 sujetos de la muestra, 9 de ellos (3, 5, 16, 17, 19, 23, 31, 33 y 34) no identifican un área de prevalencia (máximo puntaje obtenido) en la clasificación de los atributos según las categorías de Jung, debido a que por la intensidad de su puntaje, obtienen una igualdad en tres o más de los clasificaciones dadas (el sujeto 3 puntúa 64 en cuatro oportunidades), a éstos se les clasificará como "distorsionadores". Otra clasificación que se obtiene, es la de los sujetos que muestran un área de prevalencia de dos opciones (2, 7, 13, 15, 22, 25, 27), lo que indica que su fortaleza se orienta en dos categorías.

Según el análisis por columnas del anexo 4, es importante aclarar que la sumatoria de valores no corresponde a los 34 sujetos, dadas las condiciones presentadas en las filas, por consiguiente la ponderación no corresponde al total de sujetos sino a los sujetos que puntuaron alto dentro de cada clasificación.

Allí se observa que la puntuación mayor corresponde a la clasificación 3: combinación de Elaboración de Juicios y Enfoque de la Atención (33%), según la cual se puede afirmar que en el grupo evaluado, la actitud general con relación al juicio, se orienta hacia un pensamiento basado en el objeto y los datos objetivos, para lo cual los participantes recurren a información puntual, trasmitida por la percepción de experiencias pasadas. En tal sentido, el juicio presupone un criterio válido y determinante construido desde circunstancias objetivas, hechos perceptiblemente sensoriales o ideas objetivas. Adicionalmente desde el enfoque de la atención se confirma la recurrencia de una sensación objetiva por lo cual se posibilita la elaboración de juicios.

Específicamente en el aspecto Elaboración de Juicios correspondiente a una función Evaluativa del Pensamiento, se entiende que los sujetos formalizan sus pensamientos a través de la construcción de modelos como representaciones gráficas de las ideas, logran además orientar sus reflexiones sobre datos objetivos, por consiguiente ven los fenómenos y no la esencia de los mismos. Son personas que validan su información en tanto que exista un criterio de validación externa.

Desde el aspecto Enfoque de la Atención correspondiente a una función Perceptiva de la Sensación Jung (1995), se señala que la actividad sensorial está determinada por los objetos concretos, desde una concepción primaria cuyo móvil constante es sentir el objeto, tener sensaciones y en lo posible gozar. Nada puede ser sino concreto y real, las suposiciones que le acompañan son permitidas tan solo en la medida en que refuerzan la sensación.

Para desarrollar lo concerniente al anexo 5, se presenta un cuadro que resume de manera general, por un lado los datos de encabezado que utiliza tres categorías (genero, edad y profesión), por otro, trabaja los tres tipos de mapas preceptúales (competencia, potencial y orientación de carrera); las competencias se abordarán

desde la primera y la segunda opción, el potencial y la orientación de carrera se trabajarán únicamente en su primera opción.

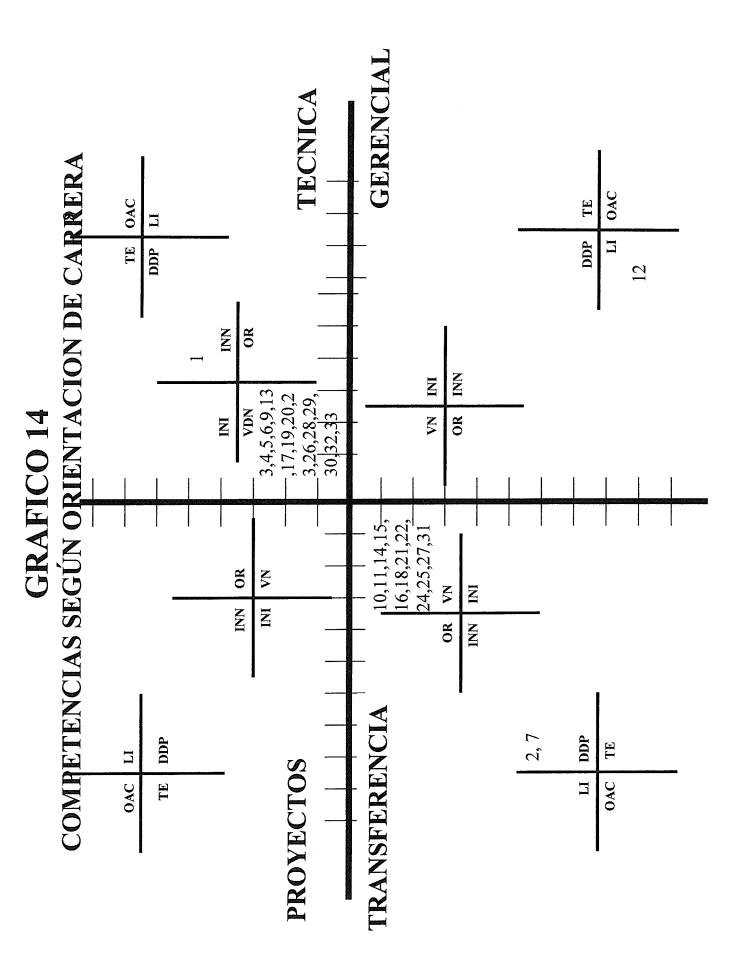
Cuando se hace mención a las primeras opciones, se ilustra sobre los puntajes que obtuvieron el mas alto valor del total de los valores de la clasificación; en consecuencia, como se esta hablando de atributos, sería un error hablar de deficiencias, por consiguiente solo se hace referencia con éstos, a fortalezas y oportunidades.

El anexo 5 sirve para introducirnos en los mapas preceptúales (gráficos 14 a 48) por cada una de las categorías y por la relación de ellas entre sí.

# 7.3.1 Mapas Preceptúales Por Competencias Según Orientación De Carrera.

Los gráficos del 14 al 20 se construyen de la siguiente manera: Se toma la opción de orientación a carrera como el valor de cada uno de los cuadrantes del Plano Cartesiano; el mapa se lee de derecha a izquierda siguiendo el sentido contrario de las manecillas del reloj, por consiguiente la orientación técnica es la base fundamental que refleja el conocimiento que se tiene del negocio, los proyectos son la segunda en relevancia, la tercera tiene que ver con la transferencia y por último el nivel gerencial. Dentro de cada cuadrante se presentan dos pequeños cuadrantes (de competencias) que se distribuyen alrededor del centro del cuadrante mayor los que tienen que ver con la esencia del negocio; y los otros cuatro en la parte externa del gran cuadrante, tienen que ver con las competencias de soporte para el logro de los objetivos del negocio. Los números que aparecen en cada cuadrante corresponden a los sujetos de la muestra.

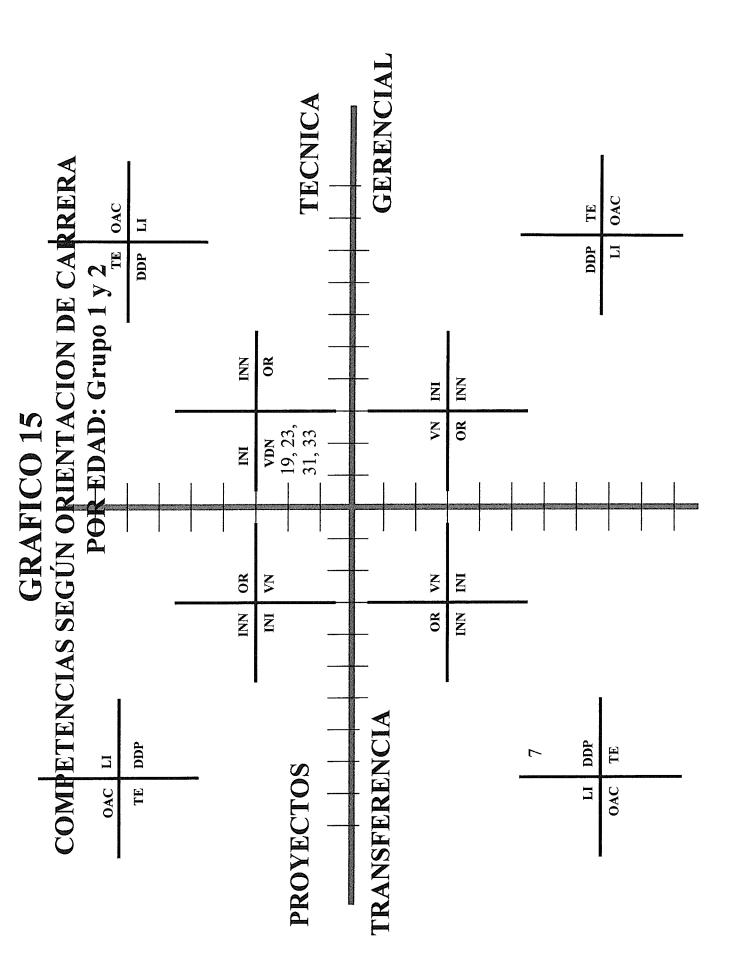
El gráfico 14 muestra el resumen general obtenido en la distribución de los sujetos en la primera opción; se encuentra que existe prevalencia dentro del cuadrante

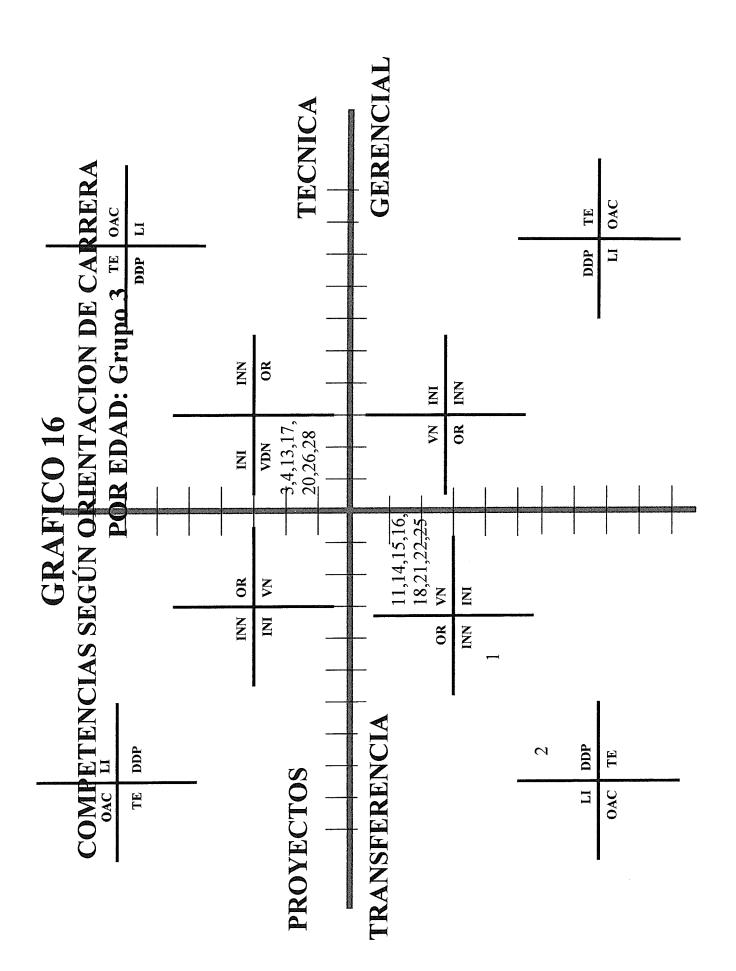


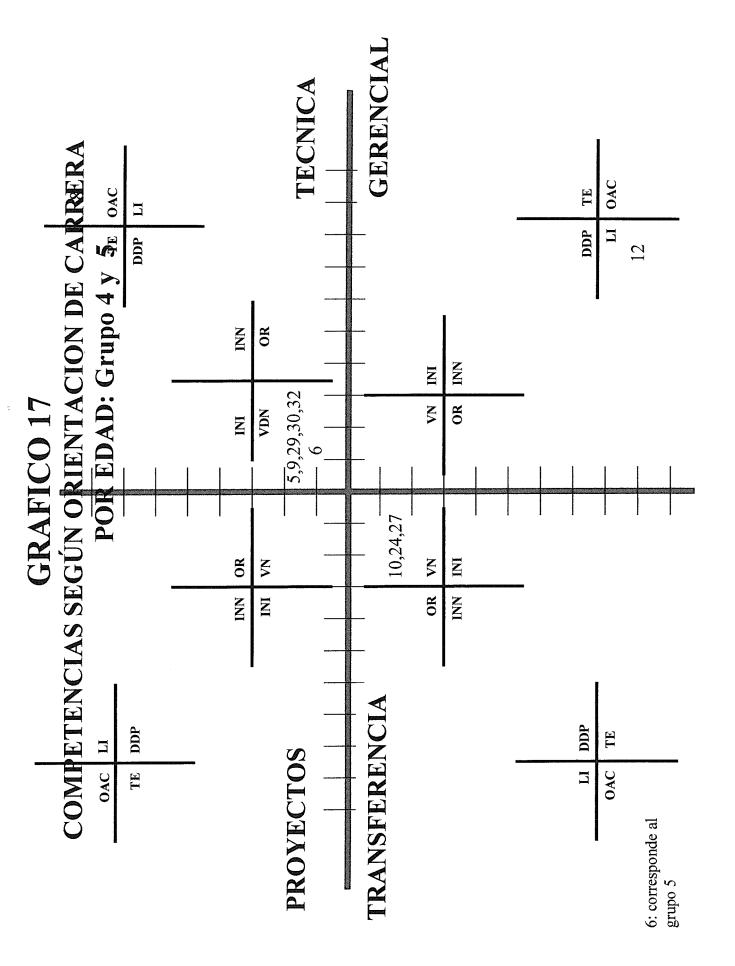
técnico (porque hay una mayor cantidad de sujetos 17, que estan en ese cuadrante en la competencia visión del negocio, luego le sigue en prevalencia (12 sujetos), la visión del negocio pero en el cuadrante transferencia. En el cruce de las variables Orientación de Carrera contra Competencias no muestra nada diferente a lo planteado en el análisis hecho de estas dos clasificaciones de manera independiente.

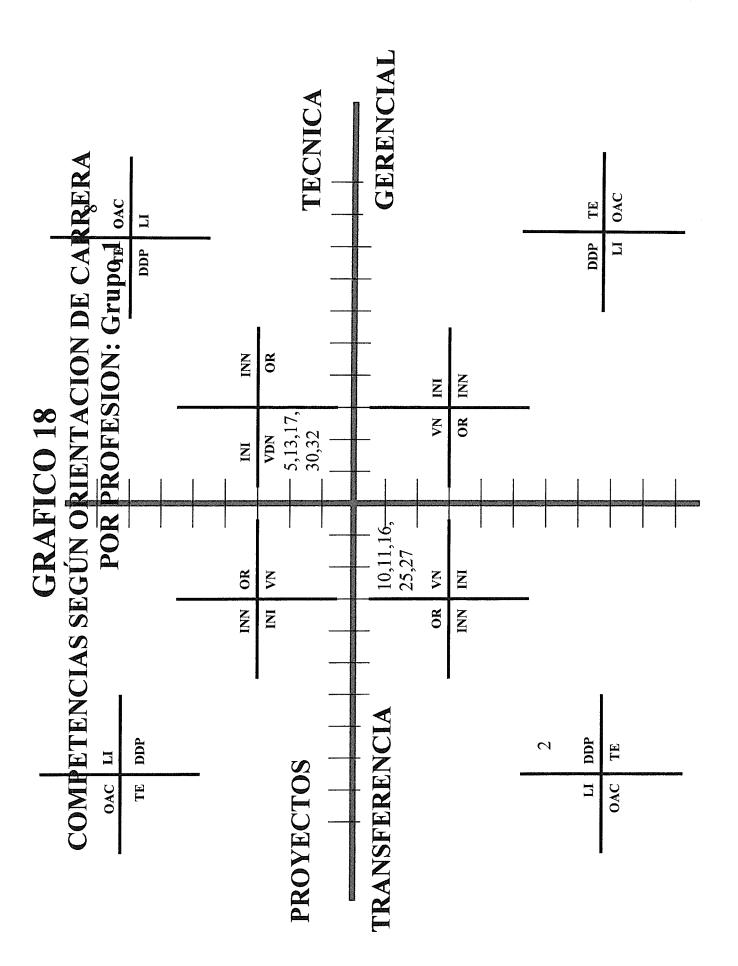
El gráfico 15 presenta las competencias según orientación de carrera por edad (grupo 1 y 2), al respecto se observa que los participantes cuyas edades oscilan entre 20 y 39 años, presentan en un 80% (son cinco sujetos: 19,23,31,33 y 7 de los cuales cuatro caen en el cuadrante Orientación Técnica, competencia Visión de Negocio) una orientación hacia lo técnico centrados en la competencia visión del negocio. En el grupo 3 (gráfico 16), de los 40 a los 49 años la prevalencia de la orientación de carrera está hacia la trasferencia en la competencia visión del negocio. Así, el 59% (sujetos 11,14,15,16,18,21,22,25) de los participantes de este mapa perceptual se orientan hacia la trasferencia y a la competencia Visión de Negocio, mientras que el 41% (sujetos 3,4,13,17,20,26,28) restante se orientan hacia la orientación técnica y a la competencia Visión de Negocio. El gráfico 17 ilustra los resultados del grupo 4 y 5 cuyas edades están entre los 50 y los 69 años (64% de la muestra), en el se encuentra una distribución similar a la del grupo 1 y 2 enfatizando nuevamente la orientación hacia lo técnico en la competencia visión de negocio (sujetos:5,6,9,29,30,32).

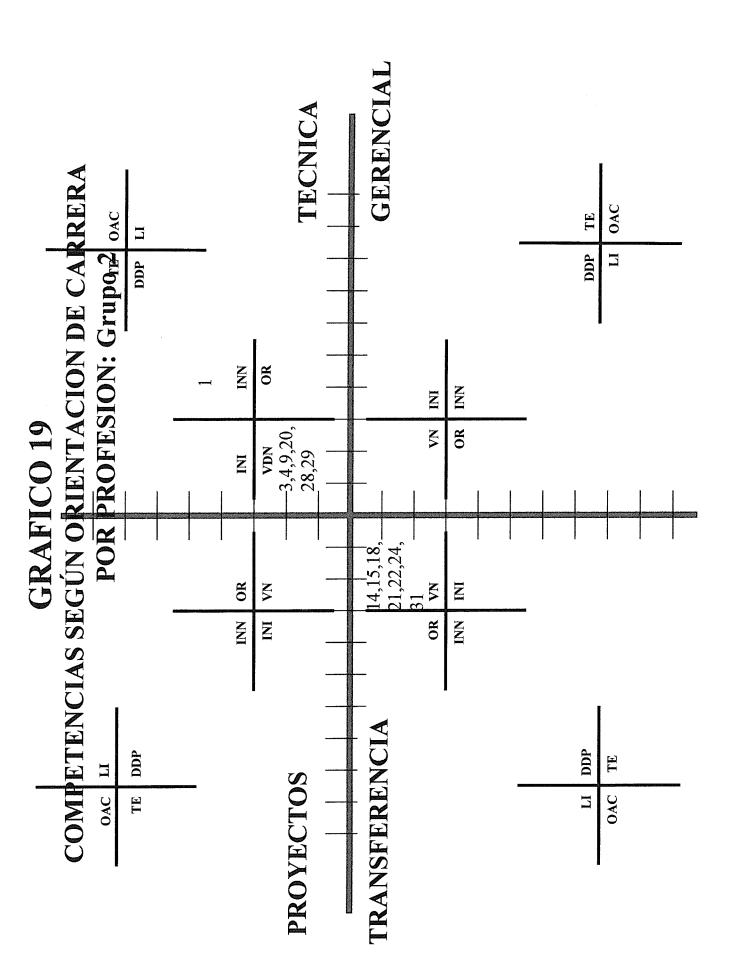
Desde el análisis por profesión, se encuentran las gráficas 18 a 20. Específicamente la gráfica 18 señala que los sujetos cuya formación es ingeniería, en igual proporción (42%) se distribuye la competencia visión de negocio en los cuadrantes técnica y transferencia. Con respecto a los profesionales de las ciencias administrativas (grupo 2) en el gráfico 19 se observa que la visión del negocio se distribuye equitativamente entre la orientación técnica y la transferencia, pero esta última tiene una mayor concentración en la competencia

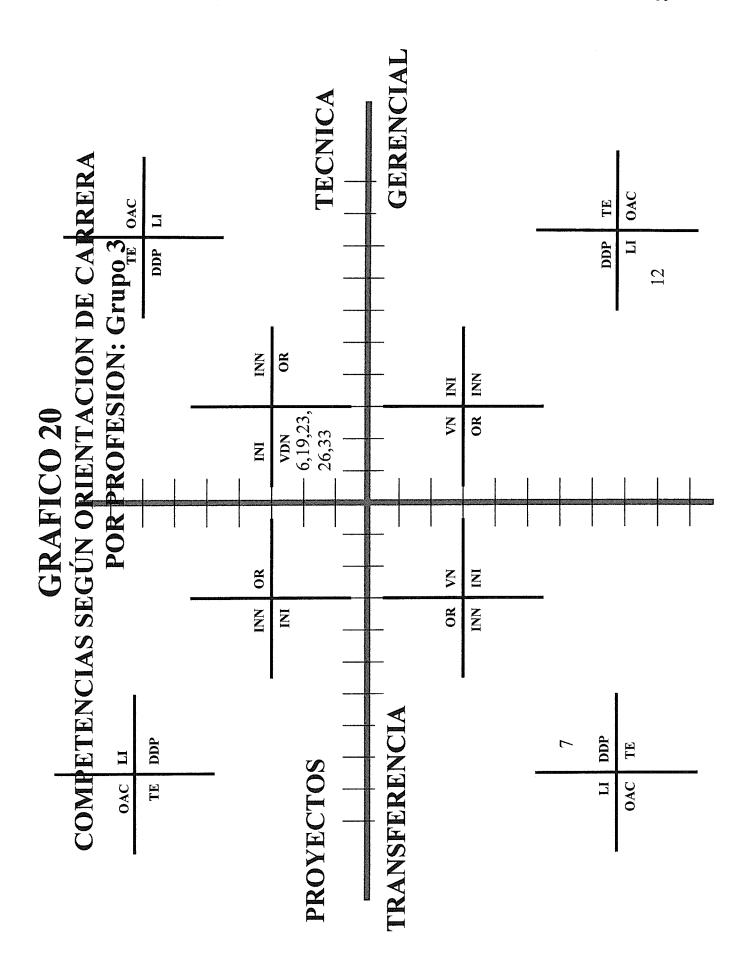












visión del negocio. Con respecto a los otros profesionales (Gráfico 20) se nota una gran prevalencia hacia el área técnica (71%) exclusivamente en la competencia visión del negocio.

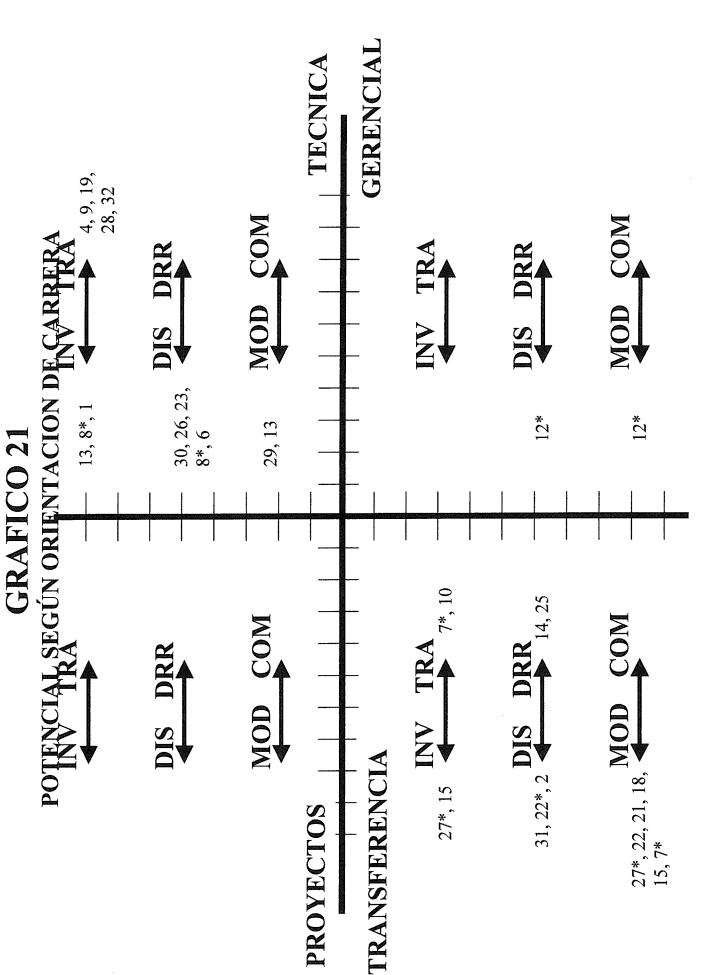
De lo anterior podemos observar nuevamente que la profesión no es una variable que determine la competencia según orientación a carrera.

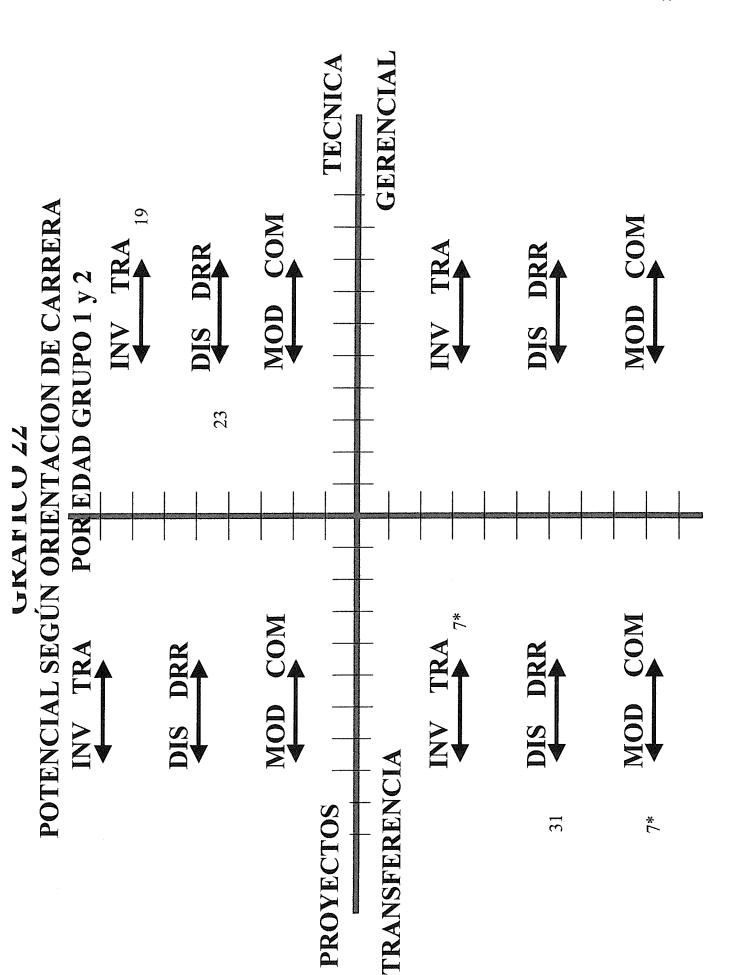
# 7.3.2. Mapas Preceptúales Por Potencial Según Orientación De Carrera.

Los mapas referidos a potencial según orientación de carrera (gráfico 21 a 27), en cada uno de sus cuadrantes (Técnico, Proyectos, Trasferencia y Gerencia del Negocio) presenta los pares antitéticos : Investigar—Trasmitir; Diseñar-Desarrollar y Modelar—Comercializar.

En términos generales se observa en el gráfico 21, que los sujetos están por igual distribuidos en el cuadrante transferencia y técnico, para este último el potencial se muestra en trasmitir y diseñar. El cuadrante de transferencia, el énfasis se observa en el potencial para modelar. Los sujetos que presentan asterisco son aquellos tienen igualdad de puntaje en dos de las áreas de potencial, por ejemplo el sujeto 8 que clasifica en la orientación técnica tiene potencial para investigar y diseñar. Dado que son dos potenciales distintos se consideran como dos sujetos diferentes para el análisis. Teniendo en cuenta lo dicho en el parrafo anterior hay una mayor concentración en la orientación técnica sobre la de tranferencia.

Según la edad, en el gráfico 22, los sujetos del grupo 1 y 2 (20 a 39 años), se distribuyen en los cuadrantes técnica y de transferencia, observando una baja concentración en alguna de las áreas de potencial.





Los sujetos del grupo 3 (Gráfico 23) con edades entre 40 a 49 años, señalan una mayor tendencia hacia el cuadrante transferencia (63% sujetos:15,22,2,14,25,21,18) donde las áreas de potencial modelar y desarrollar son las más destacadas. En el cuadrante técnica, las áreas de potencial están relacionadas con investigar y transmitir.

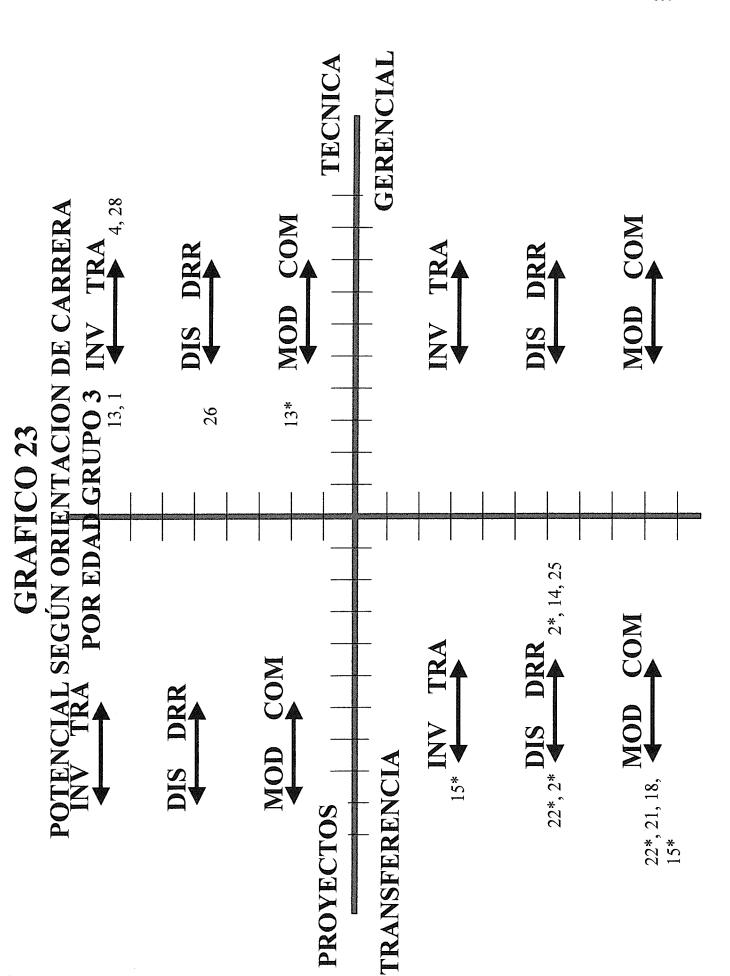
El gráfico 24 del grupo 4 y 5 (50 a 69 años) muestra una mayor tendencia de los resultados hacia el cuadrante técnica, donde el potencial de carrera se observa para trasmitir y diseñar.

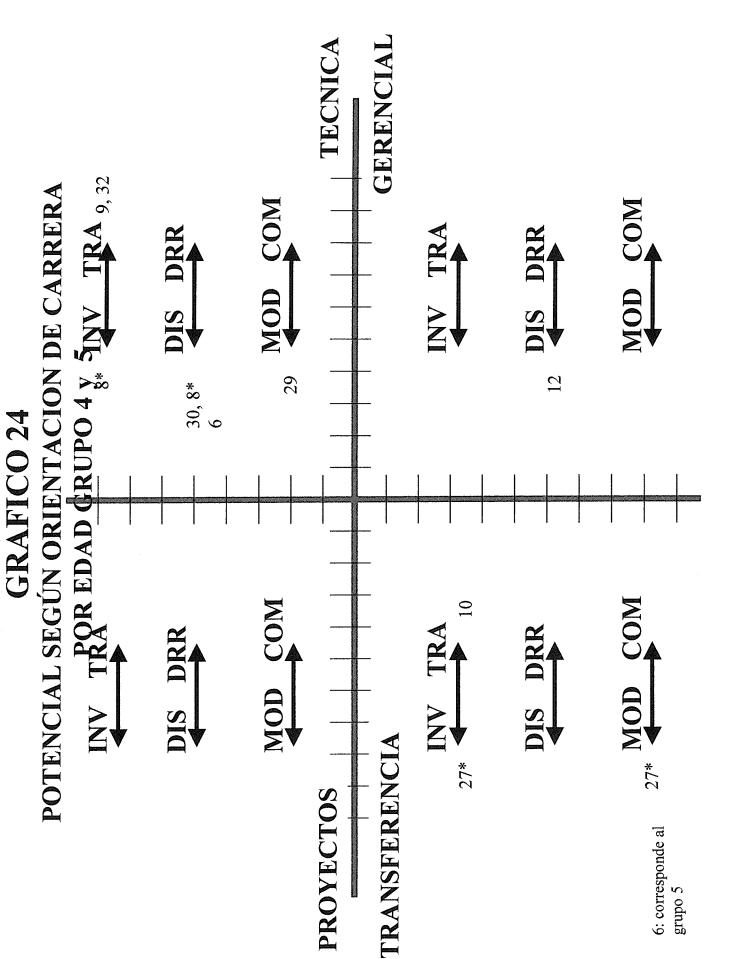
Desde la orientación de carrera por profesión, el grupo 1, de los ingenieros (gráfico 25), muestra una distribución igual de los resultados entre los cuadrantes técnica y transferencia. En el primer cuadrante, la orientación de carrera por profesión muestra un énfasis hacia investigar y diseñar, mientras que el cuadrante de transferencia, señala el potencial para desarrollar como el principal, seguido del potencial para investigar, trasmitir, diseñar y modelar.

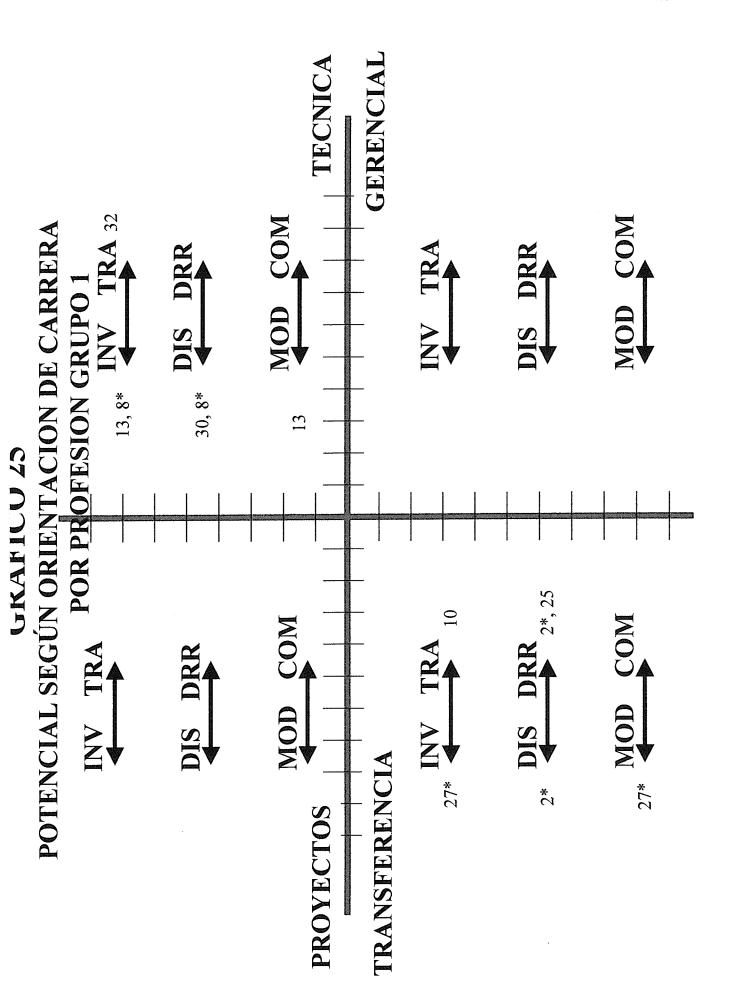
En el gráfico 26, grupo 2, se observa que los profesionales de las ciencias administrativas tienen una mayor tendencia hacia el cuadrante transferencia, donde se observan mayores puntuaciones en el potencial para modelar, seguido del potencial para diseñar. En cuanto al cuadrante técnica, el potencial para trasmitir es el más significativo. Finalmente, en el grupo 3 ( Otros profesionales), se observa en el gráfico 27 que la orientación técnica es la que más prevalece y dentro de ella, el potencial para diseñar.

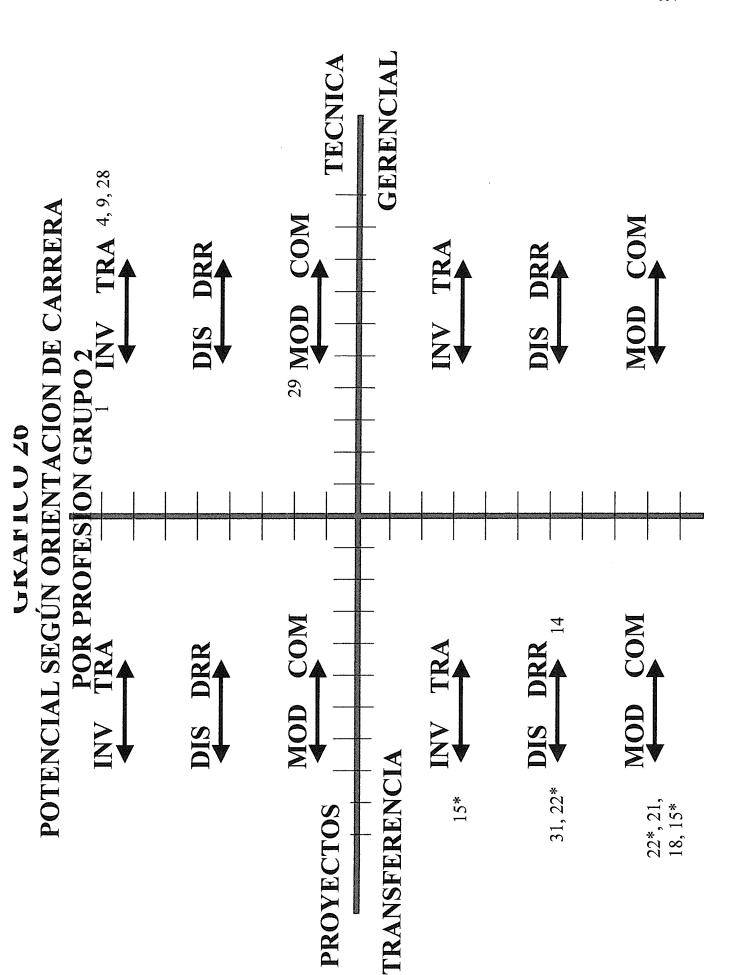
# 7.3.3 Mapas Preceptúales Según Perfil De Competencias

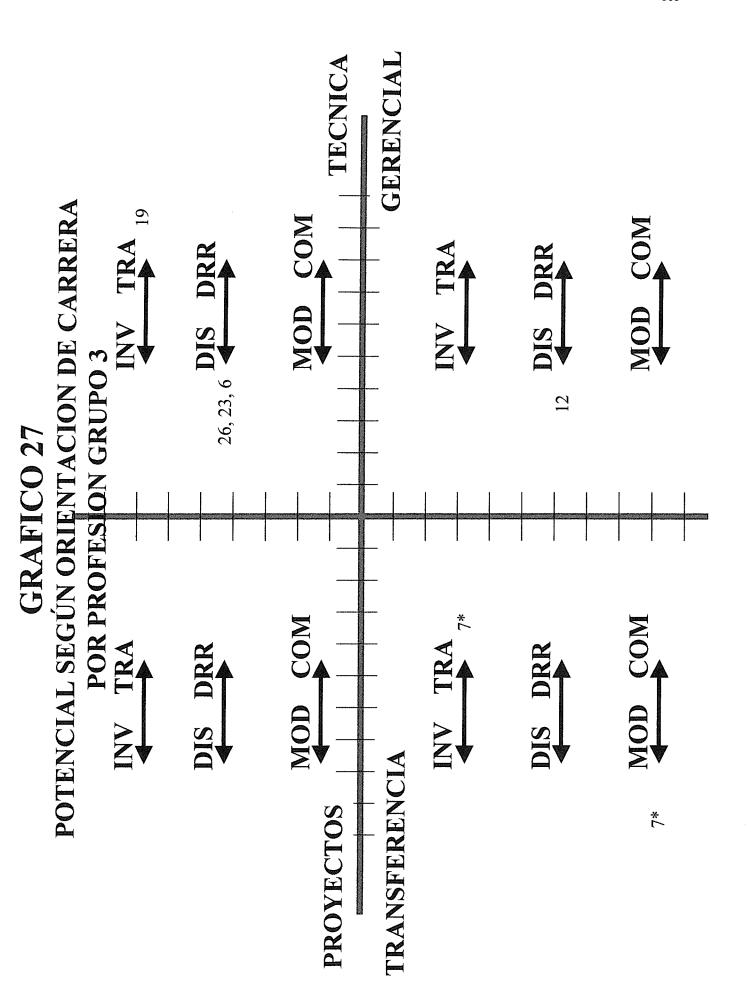
Cuando se hace referencia a los perfiles de competencias se habla de los gráficos del 28 al 34. Se presenta una matriz de doble entrada en donde en el eje de las X











se presentan las competencias que van desde liderazgo hasta visión del negocio; en el eje de las Y se ordenan las prevalencias por opciones donde la 1, es la de mayor prevalencia y la 8 la de menor prevalencia.

En el gráfico 28 se percibe una mayor concentración en la visión del negocio en la primera opción; en la segunda opción se da prevalencia a la iniciativa; en la tercera opción a la innovación; en la cuarta opción a la competencia trabajo en equipo; en la quinta opción se privilegian el trabajo en equipo y la orientación a los resultados; en la sexta opción el desarrollo de personas. Las dos últimas opciones no son realmente significativas.

En el gráfico 29 "perfil de competencias" por rango de edad de 20 a 39 años se observa en la primera opción visión del negocio, la segunda opción distribuye a los sujetos entre la iniciativa y la orientación al cliente, de la tres en adelante no son significativas.

En el gráfico 30 de 40 a 49 años de edad, la opción 1 marca prevalencia en la competencia visión del negocio, en la opción 2 se destaca la iniciativa, en la 3 se distribuye la prevalencia entre iniciativa y orientación a los resultados; la opción 4 privilegia el trabajo en equipo; la opción 5 y la 6 privilegian el desarrollo de personas y por último la opción 7 privilegia la innovación.

El gráfico 31 para el rango de edad de 50 a 69 años, se privilegia en la primera opción a la visión del negocio, en la segunda opción se destaca el liderazgo; en la tercera opción el desarrollo de personas; en la cuarta la iniciativa; la quinta no discrimina y en la sexta se privilegia la innovación.

De los gráficos 32 a 34 se organizan los mapas según el perfil de competencias por profesión.

# PERFIL DE COMPETENCIAS

	12, 13, 14, 15 11, 22, 23, 24 0, 31, 32, 33							107
Z	3, 4, 5, 6,9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33	1, 8		2*				
INN OAR VN		15*, 17, 24*	1, 6, 10, 13, 18*, 23	2*, 4, 14*, 28	3, 7*, 21, 26*, 30*, 31*, 32	22	6	
	1, 2	4, 10*, 14*, 15*, 22	5, 15, 18*, 24, 26, 28, 30, 31*	7, 14*, 29*	9	2, 9, 17*, 32	3, 13*, 21	
		2, 3*, 17, 18, 19*, 20*, 21, 22, 26, 28*, 30, 32, 33*	4, 13, 16, 31*	6, 9, 13, 24*, 29*	23	7, 10		
DDP INI	2, 7, 12	3*, 6, 14*, 19*, 28*	8*, 29, 32	10, 11, 30, 33	4, 9, 16, 22, 25, 26*, 27	13, 17*, 18, 21, 24, 31		
		13	2, 3, 7, 9, 25, 27	1, 16*, 18, 21, 22*, 24*, 26, 32	7*, 10*, 15*, 17, 30*, 31*	4		
OAC	<b>&amp;</b>	9, 20*, 23, 31, 32*		3, 15, 16*	10*,13,24		2	
	12	7, 10*, 11, 24*, 25, 27, 29	8*, 14, 21	17, 19, 22*, 31	2, 15*, 18, 28	3, 6, 26, 30	4, 13*	
OPCION		7	m	4	<b>W</b>	9	<b>L</b>	<b>%</b>

PERFIL DE COMPETENCIAS

I v 2
\$200 HEETS
Grupo
7
POR ROB

OPCION		OAC		DDP INI			INN OAR VN	
-				7				19, 23, 31, 33
8	7	23, 31		19*	19*, 33			
ಌ			7		31*	31*	23	
4	19, 31			33		7		
W		7*	31			23	7*, 31	
9				31		7		
7								
<b>%</b>								

GRAFICO 30

# PERFIL DE COMPETENCIAS POR EDAD Grupo 3

NOI		OAC		DDP IN			INN OAR VN	Z
·				2		1		3, 4, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 25, 26, 28
7	11, 25	20*	13	3*, 14*, 28*	2, 3*, 17, 18, 4, 14*, 20*,21, 26, 15*, 22	4, 14*, 15*, 22	15*	
3	14, 21		2, 3, 25		4, 15, 16, 22	18*, 26, 28	1, 13, 17, 18*	
	17, 19, 22*	3, 15, 16*	1, 16*, 18, 21, 22*, 26	11	13, 14*		2*, 4, 14*, 28	*
M	2, 15*,18, 28	13	15*, 17	4, 16, 22, 25, 26			3, 21, 26	
9	3, 26		4	13, 17*, 18, 21		2, 17*	22	
_	4, 13*	7				3, 13*, 21		
<b>%</b>								

# PERFIL DE COMPETENCIAS

## POR EDAD Grupo 4 v 5

OPCION		OAC	THE PARTY OF THE P	DDP INI			OAR	
V	12	8						5, 9, 10, 24, 27, 29, 30, 32, 6
7	10*, 24*, 27, 29	9, 32*		9	30, 32*	10*, 12	24*	&
(1)	<b>*</b> ∞		9, 27	8*, 12, 29, 32		5, 24, 30	10, 6	
4			24*, 32	10, 30	9, 24*, 29* 6	29*		
N		10*, 24	10*, 30*	9, 27		9	30*, 32	12
9	30 6			24		9, 10, 32		
1							6	
<b>0</b> 0								

6: corresponde al grupo 5

# PERFIL DE COMPETENCIAS POR PROFESION Grupo 1

OPCION		OAC		DDP IN			OAR	
participal of the second		8		2				5, 10, 11, 13, 16, 17, 25, 27, 30, 32
7	10*, 11, 25, 27	32*	13		2, 17, 30, 32*	10*		~
3	*8		2, 25, 27	8*, 32	16	5,30	10, 13, 17	
4	17	16*	16*, 32	10, 11, 30	13		7*	*\
M	2	10*, 13	10*, 17, 30*	16, 25, 27			30*, 32	
9	30			13, 17*	10	2, 17*, 32		
_	13*	2				13*		
<b>90</b>								

En el mapa 32 donde se agrupan los ingenieros, se observa una prevalencia en la opción 1 la competencia visión del negocio; en la opción 2 el liderazgo y la iniciativa; en la tres el trabajo en equipo y la orientación a los resultados; en la opción 4 el desarrollo de personas; la opción 5 se comparte entre el trabajo en equipo y el desarrollo de personas; la sexta se privilegia la competencia innovación.

El gráfico 33 con los profesionales de las ciencias administrativas en la opción 1 se privilegia la competencia visión del negocio; la opción 2 privilegia la competencia iniciativa; la opción 3 la competencia innovación; la cuatro el trabajo en equipo y la iniciativa; las opciones 5, 6 y 7 no son significativas.

En el grupo de otros profesionales, según el gráfico 34, la opción 1 privilegia la visión del negocio; la opción dos la iniciativa; de las opciones tres a la ocho, no son significativas.

Con relación a la orientación a carrera (gráficos 35 a 41), los mapas preceptúales se organizan teniendo en cuenta cuatro opciones.

En términos generales, La orientación a la carrera (gráfico 35) como primera opción destaca la orientación hacia el área técnica, como segunda opción se encuentra la trasferencia, en tercera opción se presenta proyectos y en última opción se encuentra Gestión Gerencial.

Teniendo en cuenta la edad (gráfica 36) la orientación a carrera en el grupo 1 y 2 ( edad entre 20 a 39), presenta a la misma distribución que el grupo total aún cuando en puntajes diferentes.

En el grupo 3 la gráfica 37, señala que los sujetos de 40 a 49 años, presentan resultados iguales al grupo general, excepto para la primera opción donde se

## PERFIL DE COMPETENCIAS POR PROFESION Grupo 2

	<b> -</b>							
J NOI		OHO					OAK	
						-		3, 4, 9, 14, 15, 18, 20, 21, 22, 24, 28, 29, 31
~	24*, 29	9, 20*, 31		3*, 14*, 28*	3*, 18, 20*, 21, 28*		15*, 24*	1
~~~	14, 21		3,9	29	4, 15, 22	18*, 24, 28, 31*	1, 18*, 31*	
	22*, 31	3, 15, 22*	1, 18, 21, 24*		9, 14*, 24*, 29*	29*	4, 14*, 28	
	15*, 18, 28	24	15*, 31*	4, 9, 22			3, 21, 31*	
<u> </u>	3		4	18, 21, 24, 31		6	22	
7	4					3, 21	6	

# PERFIL DE COMPETENCIAS POR PROFESION Gruno 3

OPCION		OAC		DDP INI			INN OAR VN	Z
<b>*</b>	12			7				6, 19, 23, 26, 33
7	7	23		6, 19*	19*, 26, 33	12	,	
3			7	12		26	6, 23	
4	19		26	33	9	7		
v		7*		26*	23	9	7*, 26*	12
9	6, 23				<i>L</i>			
_								
<b>%</b>								

## ORIENTACION A CARRERA

OPCION	GERENC	PROYEC	TECNICA	TRANSFER
<del>,</del>	12		1, 3, 4, 5 6, 8, 9, 13, 17, 19, 20, 23, 26, 28, 29, 30, 32, 33, 34	2, 7, 10, 11, 14, 15, 16, 18, 21, 22, 24, 25, 27, 31
7	19*	8, 9, 11*, 15, 21, 24*, 27, 33*, 34	2, 7, 10, 11*, 14, 16, 18, 22, 24*, 25, 31	1. 3, 4 5, 6, 12, 13, 17, 19*, 20, 23, 26, 28, 29, 30, 32, 33*
m	1, 2, 5, 6, 10, 14, 28, 29, 33	3, 7, 13, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 25, 26, 30, 31, 32	12, 15, 21, 27	8, 9, 34
4	3, 4, 7, 8, 9, 11, 13, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 30, 31, 32, 34	1, 2, 4, 5, 6, 10, 12, 14, 28, 29		

GRAFICO 36

# ORIENTACION A CARRERA POR EDAD Grupo 1 y 2

OPCION	GERENC	PROYEC	TECNICA	TRANSFER
			19, 23, 33	7, 31
7	19*	33*	7, 31	19*, 23 , 33*
~		7, 23, 31		
4	7, 23, 31, 33	19		

# ORIENTACION A CARRERA

6
Ç
7
$\triangleleft$
区

OPCION	GERENC	PROYEC	TECNICA	TRANSFER
			1, 3, 4, 13, 17, 20, 26, 28, 34	2, 11, 14, 15, 16, 18, 21, 22, 25
7		11*, 15, 21, 34	2, 11*, 14, 16, 18, 22, 25	1, 3, 4, 13, 17, 20, 26, 28
3	1, 2, 14, 28	3, 4, 13, 16, 17, 18, 20, 22, 25, 26	15, 21	34
4	3, 4, 11, 13, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 25, 26, 34	1, 2, 14, 28		

distribuyen los datos de manera equitativa entre la orientación técnica y de transferencia.

Finalmente el grupo de 50 a 69 años (grupo 4 y 5) como se observa en el gráfico 38, presenta resultados similares a los observados en la población general con relación a la primera, segunda y cuarta opción, pero difiere para la tercera opción donde se observa mayor puntuación en la orientación técnica.

En el análisis por profesiones, el grupo de ingenieros (gráfico 39) señala a nivel general tendencias similares a las observadas en el grupo general. Sin embargo, en la segunda opción, las puntuaciones se comportan divididas entre la opción técnica y de transferencia.

En cuanto a los Profesionales de las ciencias administrativas (Gráfico 40), la opción 1 muestra una igualdad entre la orientación técnica y la orientación de transferencia, mientras que las opciones 2, 3, y 4 se comportan igual que el grupo general.

El grupo 3 (gráfico 41) que agrupa a otros profesionales, se comportan de manera idéntica al grupo general.

## 7.3.4 Mapas Perceptuales Según Potencial.

El gráfico general (Gráfico 42), presenta una igualdad entre dos áreas de potencial: Diseñar y modelar. Sin embargo existe una distorsión, lo cual quiere decir que el sujeto presenta como prevalencia más de dos opciones.

En la edad de 20 a 39 años (gráfico 43) se presenta igualdad entre diseñar y transmitir, mientras que según el gráfico 44, grupo de edad entre los 40 y 49

ORIENTACION A CARRERA
POR EDAD Grupo 4 y 5 GRAFICO 38

OPCION	GERENC	PROYEC	TECNICA	TRANSFER
- Constant	12		5, 8, 9, 29, 30, 32 6	10, 24, 27
7		8, 9, 24*, 27	10, 24*	5, 12, 29, 30, 32 6
~	5, 10, 29 6	30, 32	8, 9, 12, 27	
4	8, 9, 24, 27, 30, 32	5, 10, 12, 29 6		

6: corresponde al grupo 5

GRAFICO 39

# ORIENTACION A CARRERA POR PROFESION Grupo 1

OPCION	GERENC	PROYEC	TECNICA	TRANSFER
<b>—</b>			5, 8, 13, 17, 30, 32, 34	2, 10, 11, 16, 25, 27
7		8, 11*, 27, 34	2, 10, 11*, 16, 25	5, 13, 17, 30, 32
8	2, 5, 10	13, 16, 17, 25, 30, 32	27	8, 34
4	8, 11, 13, 16, 17, 25, 27, 30, 32, 34	2, 5, 10		

GRAFICO 40

# ORIENTACION A CARRERA POR PROFESION Grupo 2

OPCION	GERENC	PROYEC	TECNICA	TRANSFER
-			1, 3, 4, 9, 20, 28, 29	14, 15, 18, 21, 22, 24, 31
7		9, 15, 21, 24*	14, 18, 22, 24*, 31	1, 3, 4, 20, 28, 29
m	1, 14, 28, 29	3, 4, 18, 20, 22, 31	15, 21	. 6
4	3, 4, 9, 15, 18, 20, 21, 22, 24, 31	1, 14, 28, 29		

**GRAFICO 41** 

# ORIENTACION A CARRERA POR PROFESION Gruno 3

OPCION	GERENC	PROYEC	TECNICA	TRANSFER
	12		6, 19, 23, 26, 33	7
7	19*	33*	7	6, 12, 19*, 23, 26, 33*
8	9	7, 23, 26	12	
4	7, 12, 23, 26, 33	6, 19		

## POTENCIALES

# DISE INVE MODE DESAR TRANS COME DISTOR

3, 5, 11, 16, 17, 20, 24, 33, 34	
4, 7*, 9, 10, 19, 28, 32	
2*, 14, 25	
7*, 12*, 13*, 15*, 18, 21, 22*, 27*, 29	
1, 8*, 13*, 15*, 27*	
2*, 6, 8*, 12*, 22*, 23, 26, 30, 31	

## POTENCIALES POR EDAD Grupo 1 y 2

DISE INVE MODE DESAR TRANS COME DISTOR

33	
7*, 19	
	:
*	
23, 31	

## POTENCIALES POR EDAD Grupo 3

# DISE INVE MODE DESAR TRANS COME DISTOR

3, 11, 16, 17, 20, 34
4, 28
2*, 14, 25
13*, 15*, 18, 2*, 14, 25 21, 22*
1, 13*, 15*
2*, 22*, 26

años, la prevalencia la marcan los distorsionadores. En el grupo de edad de 50 a 69 años (gráfico 45) existe equivalencia entre diseñar, modelar y transmitir.

Con relación a la profesión, (gráfico 46) los ingenieros (grupo 1) presentan datos de distorsión por lo cual no se discriminan un área de potencial específico. El grupo de profesionales de las ciencias administrativas tiene una prevalencia en el potencial para modelar. Finalmente, los otros profesionales (gráfico 48) indican una prevalencia en el potencial para diseñar.

## POTENCIALES POR EDAD Grupo 4 y 5

DISE INVE MODE DESAR TRANS COME DISTOR

	-
DEDAM TENTO COME DISTON	5, 24
	9, 10, 32
	12*, 27*, 29
	8*, 27*
	8*, 12*, 30 6

\* IGUALDAD EN PRIMER VALOR

## POTENCIALES POR PROFESION Grupo 1

# DISE INVE MODE DESAR TRANS COME DISTOR

5, 11, 16, 17, 34
10, 32
2*, 25*
13*, 27*
2*, 8*, 30* 8*, 13*, 27*
2*, 8*, 30*

## POTENCIALES POR PROFESION Grupo 2

# DISE INVE MODE DESAR TRANS COME DISTOR

3, 20, 24
4, 9, 28
14
15*, 18, 21, 22*, 29
1, 15*
22*, 31

## POTENCIALES POR PROFESION Gruno 3

DISE INVE MODE DESAR TRANS COME DISTOR

## 8. CONCLUSIONES

Este trabajo que se desarrolló, implicó un gran reto, tuvo que ver con la detección de actitudes, dado que como lo dice Jung, el fortalecimiento de un comportamiento crea un hábito, y entre mayor sea el hábito menos susceptible de cambio es, por consiguiente ver al mundo como un escenario que se valida en su accionar desvirtuando lo establecido, implica que quienes menos deseen cambiar, van a ser quienes mayormente se opondrán a las nuevas concepciones. Cambiar un esquema centrado en la tarea, en la función, en la divisionalidad y en la estabilidad de los conocimientos, es muy difícil, por eso el reto está en ser gestor de cambio, dinamizador de procesos, permeabilizador de lo organizacional siempre sobre la base de las capacidades y competencias personales, por eso un inventario de personal o mapa de competencias, o panorama de capacidades o inventario de capital humano, es una herramienta básica de trabajo, dado que allí es donde se soportan la toma de decisiones y el direccionamiento estratégico de su gestión.

Si Drucker y Jung fueran quienes evaluaran el proceso, podrían haber dicho que este grupo de directivos genera gran riqueza al interior de sus instituciones, que su trabajo lo hacen por el placer de hacerlo, que son altamente productivos, que en condiciones de estabilidad logran obtener los resultados que se proponen. Por otro lado comentarían, que si las condiciones le fueran adversas en términos de inestabilidad, sería muy difícil que el grupo tuviera capacidad de reacción y de adaptación a las nuevas condiciones, que dolorosamente llegarían a ser competitivos en un mercado incierto, donde la capacidad de reacción se logra en la flexibilidad y la unión de competencias organizacionales, es decir que el grupo es bueno de manera protegida, pero frente a la incertidumbre no contaría como grupo, con la sinergia necesaria para protegerse.

Tienen una gran fortaleza que puede llegar a facilitar la transición, de ser productivos hacia adentro, para ser competitivos hacia fuera, pues tienen clara la Visión del Negocio como primera opción y las competencias de Iniciativa, Innovación y liderazgo en segunda opción.

Es importante que al analizar los datos del grupo, se considere que la esencia del instrumento, refleja las características positivas (atributos del grupo), con lo cual no se hace una evaluación, lo que se pretende obtener entonces son mapas de competencias en el plano de lo laboral, para que desde allí, se pueda identificar la relación con la edad y la profesión de los participantes. Lo que el estudio además presenta es un panorama de cómo es posible identificar características de grupo que reflejen simplemente intangibles (atributos), pero que en el comportamiento, las actitudes y los afectos de las personas se reflejan en lo cotidiano, solo como estilos de vida.

Sobre el grupo es muy importante anotar, que los evaluados requieren dedicar de una manera muy fuerte, esfuerzos en la apertura hacia el entorno de manera competitiva, a través del fortalecimiento dentro de su institución, de las personas, los grupos y las condiciones organizacionales, para que puedan afrontar el reto que impone la tecnología, con flexibilidad, adaptabilidad y capacidad de respuesta oportuna, lo que indica que su gestión de apertura al entorno, a los requerimientos del cliente y a la sinergia organizacional, dadas sus características de perfil, no puede verse como una expectativa de futuro, sino como una realidad presente. Se puede asegurar que este modelo de actuación organizacional centrado en capacidades, competencias y talentos, pondrá en entre dicho los modelos de la era industrial; pues direccionar personas a través del gerenciamiento del valor de la gente, permitiría el real aprovechamiento de las personas desde sus motivaciones y potenciales, que como propuso Platón, para el caso de las

motivaciones, éstas se fundamentan en las principales valoraciones que el individuo determina.

Con relación al descubrimiento del potencial, cabe destacar que a través de ellos se facilitan alcanzar la competitividad y productividad, que para el caso del grupo, invita a una reflexión sobre el aprovechamiento de las personas en una mayor integración de esfuerzos en sus respectivos equipos.

Lo más importante de un estudio de este tipo es que se tengan desde el nivel estratégico la intencionalidad de llevar sus resultados al plano de la acción, de tal forma que allí surjan planes de trabajo y acciones operativas que posibiliten el desarrollo de un proyecto de punta como el que ahora nos ocupa.

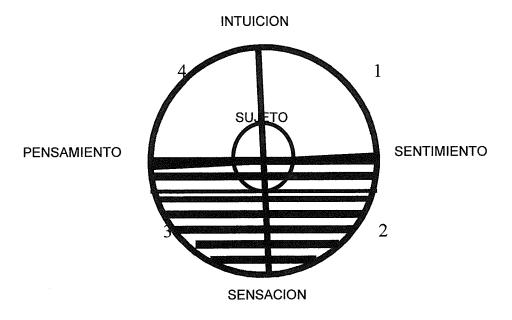
Teóricamente se dice que la sinergia se logra gracias a la complementariedad, a la integración y al fortalecimiento de los talentos, en esta medida conformar equipos de alto rendimiento por atributos, convulsionará las estructuras organizacionales estáticas, centradas en la jerarquía y ayudará al desarrollo de estructuras centradas en el poder de decidir y actuar con responsabilidad civil y social, con visión globalizante y globalizadora y armónica frente al ritmo de los cambios del mundo.

Con relación al grupo evaluado se puede observar que en su mayoría son personas que por su madurez en términos de edad cronológica (mayores de 40 años), se orientan en términos de carrera hacia lo técnico, lo que indica un fortalecimiento de los fundamentos teóricos que se desarrollan con la profesión.

Son personas del orden de los pensamientos y las sensaciones, se soportan en los juicios que logran a través de la razón, sin perder de vista en la percepción escenarios reales, emiten juicios centrados en sus conocimientos y sobre realidades concretas que formalmente están representados en los objetos, las

cosas, las situaciones y en general las realidades que se manejan a través de los sentidos.

De acuerdo con la figura que se presenta a continuación, se ilustra los pares que funcionan como antítesis, el pensamiento y el sentimiento que cumplen funciones evaluativos y la intuición y la sensación como funciones perceptuales; en consecuencia el sujeto como centro de los cuadrantes del circulo fortalece en el cruce de variables algunas condiciones. Para este análisis, a cada cuadrante le hemos asignado un numero de 1 a 4 y hemos ubicado a la cantidad de personas que en términos de porcentaje clasificaron en los niveles mencionados. En el cuadrante 1 (relación entre intuición y sentimiento) participan el 3% (ver anexo 4: columan F) de la muestra, siendo los sujetos que valoran lo netamente subjetivo, lo que pertenece al plano de lo intra psíquico . En el cuadrante 2 (relación entre sentimiento y sensación) caen el 18% (ver anexo 4) columna de la muestra, presentando a personas que valoran lo objetivo, lo que se puede verificar. cuadrante 3 (relación entre sensación y pensamiento), es donde el grupo es mas grande (33%); según sus atributos manifiesta que su forma de acercarse al mundo a través de la percepción objetiva, es decir razonan sobre lo que sus sentidos le muestran, no creen en especulaciones, creen en los datos, en las estadísticas, en los hechos concretos. Por ultimo, el cuadrante 4, soporta el 18% del grupo, ellos resaltan (relación entre Intuición y pensamiento), las interpretaciones o percepciones que hacen los sujetos de lo intra psíquico.



Fuente: Jung. Los complejos y el inconsciente. Pag. 72

Pierden de vista por su no fortalecimiento las áreas de soporte que dan respuesta al proceso, no es importante para ellos orientar sus trabajos hacia el mercado potencial, su trabajo lo hacen por el placer de hacerlo, con objetivos propios en términos de resultados.

Frente a la edad y la profesión se puede concluir que a los adultos jóvenes (hasta 30 años), no les ha llegado la edad para dirigir estas empresas exitosas, pues son los adultos mayores quienes asumen la responsabilidad de hacerlo y quienes demuestran una gran fortaleza en lo técnico en primera medida y en transferencia en segunda.

Sobre el análisis general del grupo, como se ha dicho en los párrafos anteriores, están centrados en lo técnico con potencial para diseñar y trasmitir. Igualmente, se centran en la transferencia con potencial para modelar.

Al respecto, lograr imprimirle una orientación de trabajo en equipo y visión de futuro a este grupo de personas de carácter tan técnico, convertiría sus instituciones en muy corto tiempo, en unas de clase mundial.

Por otra parte, el grupo en general demuestra capacidades de ser altamente productivo pero falencias en lo altamente competitivo. Quiere decir esto que se dedican a los resultados descuidando los procesos, las personas, y sus reconocimientos.

Si los directivos de estas empresas tuvieran sus mapas de potencialidades podrían encontrar posibilidades de conformación de equipos de alto desempeño que privilegiaran las capacidades y las competencias humanas, haría que su gestión se convierta en una coordinación de oportunidades de desempeño con base en talentos.

Los sujetos de 40 a 49 años son la clase emergente dentro de los grupos de directivos, que tienen una mayor fortaleza en la transferencia con potencial para modelar dado que quieren compensar la carencia que tenian en el rango de edad anterior, frente a la dirección de esas empresas. Frente a la muestra se comportan como distorsionadores lo que indican que son vendedores de imagen y exageran su potencial, pareciera que se estuvieran ganando el puesto.

Los sujetos de 50 a 69 años su orientación de carrera es técnica, su potencial esta alrededor de diseñar y modelar y la competencia es liderazgo lo que indica que ya estan afianzados en sus cargos, pareciera que no tienen temor a ser desplazados.

Los sujetos de 20 a 39 años, a pesar de que se comportan de una manera muy parecida al grupo total, no tienen una característica determinante que los indentifique, pareciera que estan mas en el proceso de crecimiento personal.

## **BIBLIOGRAFIA**

ANCIZAR M. Peregrinación de Alpha por las provincias del norte de Nueva Granada, en 1850 – 51. Empresa Nacional de Publicaciones, Bogotá 1954.

BOCCIA, Donato. Tratado de Medicina del Trabajo, Librería y Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1944.

CALDERÓN F., G.; LÓPEZ A., E. DE J. El Administrador Colombiano para el Siglo XXI. Su perfil y su formación. Universidad Nacional de Colombia. Sede Manizales. Facultad de Ciencias y Administración. Editorial Andina. Primera edición. 1.996.

CAMARA DE COMERCIO. Bucaramanga en Cifras.

DAVILA L. DE GUEVARA, Carlos. El Empresario Colombiano – Una Perspectiva Histórica, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 1986.

DRUCKER, Peter. Gerencia para el Futuro. El decenio de los 90 y más allá. Grupo editorial Norma. 1995. 353.

JARAMILLO URIBE, Jaime. Manual de Historia de Colombia, PROCULTURA S.A., Instituto Colombiano de Cultura, 1982.

JUNG Carl Gustav. Los Complejos y el Inconsiente. Editorial Printer Colombiana Ltda, Bogotá. 1986.

----- Arquetipos e Inconsiente Colectivo. Editorial Paidós. Buenos Aires 1974.

----- Tipos Psicológicos. Editorial Sudamericana. Buenos Aires 1995.

MEJÍA G., N. Conferencia: Naturaleza y desarrollo de las organizaciones. Universidad Nacional de Colombia. Sede Manizales.

MOGOLLÓN VASQUEZ Marisol. Microempresas.... La Gran Aventura. ACRIP Editorial Gente Nueva, Bogotá 1997.

MONROY G., M.L. Prefieren a los que tienen trabajo que a los que están buscando puesto. Qué tipo de profesionales buscan las empresas? El Tiempo. Domingo 19 de septiembre de 1.999. página 24A. Economía.

MORRIS, Tom. Si Aristóteles Dirigiera General Motors – Un Nuevo Enfoque Etico de la Vida Empresarial, Editorial Planta, Santa Fe de Bogotá, 1998.

NALEBUFF, B. J.; BRADENBURGER, A. M. Coo-petencia. Editorial Norma. 1996. 373 p.

NIETO A. E. Economía y Cultura en la Historia de Colombia, Oveja Negra, Medellin 1970.

PASCAL Eugene. Jung para la Vida Cotidiana. Ediciones Obelisco. Barcelona 1998.

PLATON, Diálogos, Editorial Panamericana, Colombia, 1993.

Revista Gestión 5. Crecer para ser mejor. Julio-Agosto 1998/Volumen 1.

RODRIGUEZ PLATA H. La inmigración Alemana al estado soberano de Santander en el siglo XIX, Ediciones Kelly, Bogotá 1968

VAN DER ERVE, M. El futuro de la Gerencia. Visión y Cultura Corporativa. Serie Empresarial. Legis. Traducción Eduardo Calado Noguera. 1990. Bogotá. Colombia. 243 p.

## ANEXO: 1 CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA

1	CHODICA	NOICOSAIO	TELEC
į		NOISSEN OF THE PROPERTY OF THE	I ELET
	1 Electrificadora de Santander S.A.	Carrera 19 #24-56	6339767 Guillermo A. Benjumea Pacheco
. 1	2 Empresas Públicas de Bucaramanga S.A.	Calle 36 #14-71	6309231 Tiberio Gomez Bohórquez
.,	3 Terpel Bucaramanga S.A.	Calle 42 #34-13	6436031 Gustavo Montoya Puyana
	4 Gasoriente S.A.	Diagonal 13 #60A-54	6443880 Andrés Membrillo Bonilla
	5 Compañía de Acuedcuto Metroplitano de Bucaramanga	Calle 30 #18-40	6301838 Sergio Acevedo Penagos
	6 Promotora de Inversiones de Santander S.A.	Carrera 27 #36-14 Piso 11	6348100 Alberto Chaverra Patiño
	7 Urbanizadora David Puyana S.A. URBANAS S.A.	Calle 30 #22-240 Ave. El Campestre	6387466 Armando Puyana Puyana
	8 incubadora Santander S.A.	Calle 54 #27-07	6430036 Gabriel Enrique Muñoz Guerrero
	9 Galvis Ramírez Y Compañía S.A. VANGUARDIA LIBERAL	Calle 34 #13-42	6334000 Alejandro Galvis Ramírez
<b>~</b>	10 Distribuidora Avicola S.A.	Carrera 24 #51-32	6436980 Gerardo Vesga Silva
<del>-</del>	11 Palmas Oleaginosas Bucarelia S.A.	Calle 20 #29-71	6351850 Tito Eduardo Salcedo Díaz
+	2 Incubadora del Oriente S.A.	Calle 46 #21-27	6334844 Alfonso Silva Vargas
<del>-</del>	3 Cooperativa Santandereana de Transporte COPETRAN Ltda.	Calle 55 #17B-17	6448167 Humberto Castellanos Bueno
<del>-</del>	14 COMERTEX S.A.	Calle 37 #13-42	6300200 Hernán Londoño Gómez
<del>-</del>	5 Promotora de Inversiones Ruitoque S.A. PROMISION S.A.	Carrera 27 #36-14 Oficina 312	6346494 María del Pilar Camargo Abello
<del>-</del>	16 Sociedad de Inversiones Bucaramanga S.A.	Calle 36 #12-76 Oficina 103	6336318 Yolanda Vasquez Rueda
_	17 Hernández Gómez Constructora S.A. H.G. S.A.	C.C.Cabecera IV Etapa - Local 401	6433300 Rodolfo Hernández Suarez
<del>-</del>	18 Urbanizadora Marin Valencia. MARVAL S.A.	Calle 35 #19-41 Piso 16	6422423 Rafael Augusto Marin Valencia
<u>~</u>	19 Mercados de Familia S.A. MERCADEFAM	Calle 37 #15-26 Piso 3	6304451 Nestor Raul Pérez
2	20 Transoriente S.A.	Carrera 27 #36-14 Piso 8	6347177 César Augusto Torres Macias
7	21 Club Campestre de Bucaramanga S.A.	Carrera 21 #30-02 Cañaveral	6386380 Hermann Alfonso Villareal
7	22 Tejidos Sinteticos de Colombia S.A. TESICOL	Zona Industrial Chimita Girón	6760101 Luis Armando Zarruk Zarruk
7	23 Santandereana de Aceites S.A. SACEITES	Zona Industrial Chimita Vía Palenque	6760999 Antonion Eliecer Cadena Gómez
7	24 Empresa M/pal de Serv. Púb. Domiciliarios de Piedecuesta	Calle 12 #7-70	6550058 Leonel Enrique Herrera Roa
2	25 Distribuciones Pastor Julio Delgado & CIA. LTDA.	Calle 70 #44W-150 KM.4 Via a Girón	6442718 Pastor Julio Delgado Hernández
~	26 Colombiana de Extrucción S.A. EXTRUCOL	Parque Industrial KM.3 VIa Palenque	6760714 Fabiola Baez Fonseca
2	27 T.V. Cable Promisión S.A.	KM. 3 Anillo Vial Florida - Girón	6799131 Jorge Alberto Rangel Gómez
~	28 Drosan Ltda.	Carrera 26 #36-48	6344995 Julio Martín Suárez
0	29 Compañía Operadora del Gasoducto Centro Oriente S.A.	Carrera 29 #45-94 Piso 9	6432727 Frank Dario Martínez Sepulveda
n	30 Beltrán Pinzón & CIA. S.A. Construcciones	Carrera 33 #48-109 Oficina 310	6470191 Alvaro Beltrán Pinzón
m	31 Constructora Cañaveral Ltda.	Calle 43 #34-75	6343900 Carlos José Slebi Paz
(r)	32 SERVIR S.A.	Carrera 30 #51-72	6577427 Sergio Rugeles López
ത	33 Central de Sacrificio y Frigorifico de Santander S.A.	KM. 8 Vía B/manga Rionegro	6330046 Alberto Asis Gómez Gamarra
(r)	34 ALDIA S.A.	Carrera 15 #42-93	6428153 Orlando Jaimes Landazabal
(7)	35 Centro de Ferias, Exposi y Conven de B/manga S.A. CENFER	KM. 6 Vía Gírón	6442323 Marilu Romero de Medina

## ANEXO: 1(Continuación) CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA

No. EMPRESA	DIRECCION	TELEF REPRESENTANTE
36 Gas de Santander S.A. GASAN	Zona Industrial Chimita	6760300 Gladvs Melendez Baraias
37 Clínica Bucaramanga. Centro Médico Daniel Peralta S.A.	Carrera 33 #53-27	6436131 Hernando Puyana Ferreira
38 Freskaleche S.A.	KM. 3 Vía Chimita Parque Industrial	6761761 Jorge Gómez Santander
39 Clínica Materno Infantil San Luis S.A.	Calle 48 #25-56	6430026 Hernando Mantilla Acevedo
40 Precocidos del Oriente Ltda.	Carrera 35A #48-112	6433818 Jesús Evangelista Castiblanco
41 Oleaginosas Las Brisas S.A.	Carrera 27 #36-14 Oficina 505-506-507	6345338 León Dario Uribe Mesa
42 Industrias Partmo S.A.	Calle 61 #17-22	6443775 Alvaro Ernesto Duarte Mora
43 Palmeras de Puerto Wilches S.A.	Carrera 29 #50-64	6432856 Guillermo Antonio Mantilla
44 Olinica Chicamocha S.A.	Carrera 28 #40-30	6459680 Oswaldo Mateus Mosquera
45 Avicola El Madrono S.A.	Calle 50 Carrera 21 esquina	6555412 Nelsón Eduardo Rodríguez Rojas
46 MARPICO S.A.	Calle 22 #15-71 Boulevar Santander	6302988 Marcos Pico Ascencio
47 Pollos de Santander POLLOSAN Ltda.	Carrera 17E #59-57	6444419 Guillermo Ramírez Cabrales
48 Compañía Automotriz DIESEL S.A. CODISEL	KM. 7 Vía a Girón	6468606 Jorge Eduardo Londoño Arias
49 Sistemas y Computadores Ltda.	C.C.Chicamocha Oficina 303 sur	6343558 Alvaro Navas Cadena
50 Empresa de Aseo de Bucaramanga S.A. EMAB	Edificio Dirección de Transito KM.4	6448373 Consuelo Ordoñez Rincón
51 Clínica Santa Teresa Ltda.	Calle 11 #29-34	6346126 Isaias Buenahora Arenas
52 GAVASSA & CIA. LTDA.	Calle 21 #12-61	6711459 Jorge Antonio Gavassa Morantes
53 Jardines La Colina Ltda.	Carrera 27 #45-99	6436090 Omayra Rey Picon
54 General de Equipos de Colombia S.A.	Avenida Quebrada Seca #33A-55	6457678 Eduardo Gil Ceballos
55 Inversora Pichicha S.A. Compañía de Financiamiento	Carrera 35 #32-39	6436666 German Hurtado Chujfi
56 ISMOCOL DE COLOMBIA	Carrera 28 #55-69	6573377 Alvaro Escobar S.
57 Transejes Transmisiones Homocineticas de Colombia S.A.	Calle 32 #15-23 Rincón de Girón	6468288 Nicolas Duarte Sanmiguel
58 Fondo Ganadero de Santander S.A.	Carrera 23 #28-27	6341334 Samuel Jacome Manzano
59 Luis Eduardo Navas M. E Hijos Ltda.	Calle 22 #16-42	6303101 Luis Alberto Navas Serrano
60 Coopcentral Bucaramanga Centro	Carrera 19 #34-14	6330822 Orlando Acevedo Frias
61 Dario Guarín M. & Cia. S. En C.	Avenida González Valencia #54-78	6479929 Dario Guarín Martínez
62 Acevedo Silva Ltda.	KM. 3 Vía Palenque Café Madrid	6761860 Affredo Acevedo Silva
63 Populares Ltda.	Calle 14 #14-48	6711021 Luis Felipe Vega Gutiérrez
64 Casa de Campo S.A.	Carrera 21 #30-02 Cañaveral	6389469 Hector Fabio Trochez Martínez
65 Crisanto Serrano Pinzón & Compañía S. En C.S.	Calle 23 #16-21	6330845 Crisanto Serrano Pinzón
66OTACC LTDA.	Calle 49 #27A-34	6435675 José Cavanzo Guissa
67 Inversiones y Servicios de Colombia S.A.	Calle 55 #17B-17	6412221 Juan Carlos Patiño
68 ICOHARINAS LTDA.	KM. 1 Vía Palenque Café Madrid	6761000 Rodolfo Castillo García
69 Inversiones La Peninsula Ltda.	Calle 43 #29-13	6346565 Martha Pinto de Hart
70 C.I. Grupo Export de Colombia Ltda.	Carrera 17 #41-38	6420775 Charlie Joussef Najm

## ANEXO: 1(Continuación) CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA

No. EMPRESA	šA	DIRECCION	TELEF	REPRESENTANTE
71 Ruiz Hermanos Ltda.		Calle 46 #21-27	6334844	6334844 Reynaldo Ruiz Cardozo
72 Almacén Tracto Repuestos Ltda.		Carrera 24 #19-07	6344263	6344263 Eduardo Calderón Martínez
73 Proveauto S.A.		Carrera 27 #40-16	6323030	6323030 Mauricio Camargo Espinosa
74 Industria de Ejes y Trasmisores S.A.		Zona Industrial Girón KM. 7	6468288	6468288 Nicolas Fernando Duarte S.
75 Distribuidora Rayco Ltda.		Calle 29 #25-72 Oficina 502 C.C.Caña.	636969	6396969 Nancy Stella Arenas de Ardila
76 Metrogas de Colombia S.A.		Calle 29 #25-72 C.C.Cañaveral	6384526	6384526 Dolly Pinzón Tavera
77 Incubadora Andina S.A.		Calle 51 #31-98	6572206	6572206 Daniel Fernando Arenas León
78 Industria Nacional de Conservas S.A.		Calle 58 #27-88	6430049	6430049 Orlando Gómez Suárez
79 Sport Country Club Ltda.		Calle 51 #31-140	6475685	6475685 Guillermo Alberto Reyes J.
80 Proyectos y Construcciones S.A.		Av. Los Samanes #9-140 Local 1-25	6444674	6444674 German Augusto Figueroa G.
81 Union de Droguistas de los Santanderes UNIDROGAS S.A.	UNIDROGAS S.A.	Carrera 20 #24-33 /49	6330304	6330304 María Alix Gómez Gómez
82 Aimacenes Arco Ltda.		Carrera 15 #41-07	6335164	6335164 María Consuelo Ardila Duarte
83 Combustibles del Oriente S.A.		Calle 2 #3-102 Zona Industrial Chimita	6531048	6531048 German Estrada Charry
84 Central de Abastos de Bucaramanga CENTROABASTOS	VTROABASTOS	Km. 2 Via Palenque Café Madrid	6760173	6760173 Gustavo Rojas Cruz
85 Gaseosas Hipinto S.A.		Carrera 27 # 65 -55	6436071	6436071 Luis Jesus Hernandez
			20.00	

ANEXO: 2
PRINCIPALES EMPRESAS DE ORIGEN BUMANGUES

No.	NOMBRE EMPRESA	NOMBRE GERENTE	CIUDAD	ACTIVIDAD	SOCIEDAD	ACTIVO	CAPITAL	PATRIMONIO	VENTAS	UTILIDAD	PASIVO
-	Electrificadora de Santander	Guillermo Beniumea	Bucaramanda Energeticos		Anónima	610.043.847.129	138.216.117.080 495.637.356.691		184.329.037.784	12 863 203 860 114 406 490 438	114 406 490 438
~ ~	Empresas Públicas de Boa	Tiberio Gomez B.	Bucaramanda Servicios		Anónima	256.316.853,550	4.691.288.000			-12 271 058 472 107 424 282 067	107 424 282 067
က	General de Equipos de Colom	Eduardo Gil C.	Bucaramanga Comercio		Anónima	148.546.247.670		39.984.376.368		1.130,454	1.130,454 108.561.871.302
4	4 Terpel	Gustavo Montoya P.	Bucaramanga Energeticos		Anónima	131.995.996.000	5.558.862.000		225.129.176.000	12.037,509,000	37.678.630.000
ις.	Gasoriente	Andres Membrillo B.	Bucaramanga Energeticos		Anónima	100.912.263.000	10.063,198.000	82.801.086.000	34.749.871.000	9.441.974.000	18.111.177.000
9	6 Acueducto de Bucaraman	Sergio Acevedo P.	Bucaramanga Servicios	-	Anónima	76.189.933.000	31.361.220	48.191.268.000	23.547.778.000	-598,393,000	27.998.665.000
7	Promisan	Alberto Chaverra P.	Bucaramanga Financierp		Anónima	65.299.320.000	3.914.419.000	52.853.226.000	4.704.585.000	-3.579.456.000	12.446.094.000
œ	8 Urbanas	Armando Puyana P.	Bucaramanga Construccio	_	Anónima	58.601.959.000	1.241.999.100	33.728.224.000	28.224.884.000	3.973.378.000	24.873.735.000
0	9 Incubadora Santander	G. Enrique Muñoz	Bucaramanga /		Anónima	57.400.763.000	10.873.180.000	26.788.412.000	52.043.591.000	4.260.216.000	30.612.351.000
5	10 Gaseosas Hipinto	Luis J. Hernandez	Bucaramanga Industria	_	Anónima	54.889.265.000	22.379.650	40.648.217.000	23.829.342.000	889.512.000	14.241.408.000
Ę	11 Vanguardia Liberal	Alejandro Galvis G.	Bucaramanga Medios Comu		Anónima	49.155.232.235	5.576.286.000	18.996.881.255	14.205.247.372	2.895.530.933	30,158,350,980
12	12 Ismocol Itda.	Alvaro Escobar	Bucaramanga Servicios	Servicios	Limitada	45,163,842,665	7.700.000.000		118.638.384.507	13.689.309.152	14.275.834.434
13	13 Distraves	Gerardo Vesga Silva	Bucaramanga Avicola		Anónima	44.033.817.962	4.989.940.000	20.700.143.291	58.231.801.131	-299.826.413	23.333.674.671
4	Palmas Bucarelia	Tito Eduardo Salcedo	Bucaramanga Agroindustr		Anónima	36.519.785.422	215.595.800	27.189.376.461	15.565.801.739	593.722.556	9.330.408.961
15	15 Transejes	Nicolas Duarte S.	Bucaramanga Industrial		Anónima	36,398,353,000	3.762.408.300	16.928.597.000	20.600.243.000	-6.223.257.000	19,469.756.000
16	16 Incubadora del Oriente	Alfonso Silva Vargas	Bucaramanga Avicola		Anónima	36.396.945.000	4.064.485.000	20.228.483.000	61.860.040.000	-902.669.000	16,168,462.000
17	17 Copetran	Humberto Castellanos Bucaramanga Servicios	Bucaramanga	Servicios	Limitada	35.252.917.000	629.731.569	20.298.362.000	13.224.902.000	43.410.000	14.954.555.000
9	18 Comertex	Hernan Londoño G.	Bucaramanga Comercio	Comercio	Anónima	28.465.865.961	1.600.000.000	12.052.556.874	51.757.589.621	3.342.812.327	16.413.309.087
19	19 Promotora Inve. Ruitoque	Maria Del P. Camargo	Bucaramanga Financierp	Financierp	Anónima	27.769.345.000	7.939.813.000	18.934.552.000	989,902.000	1.100.894.000	8.834.793.000
20	20 Socie Inversin. Bucaraman	Yolanda Vasquez R.	Bucaramanga Financierp	Financierp	Anónima	27.641.312.198	703.048.381	27.538.033.213	579.402.550	312.695.486	103.278.985
2	21 HG Construcciones	Rodolfo Hernadez S.	Bucaramanga Construccio	Construccio	Anónima	27.400.644.000	2.042.000.000	6.392.475.000	5.470.852.000	-232.937.000	21,008,169,000
22	22 Marval	Rafael Agusto Marin	Bucaramanga Construccio	Construccio	Anónima	27.142.137.387	220.000.000	17.268,312,327	25.894.316.666	4.546.220.861	9.873.825.060
23	23 Mercadefam	Nestor Raul Perez	Bucaramanga Comercio	Comercio	Anónima	25.914.841.646	2.500.000.000	11.577.000.000	74.236.013.986	225.010.371	14.336.853.971
24	Transoriente S.A.	Cesar A. Torres	Bucaramanga Energeticos	Energeticos	Anónima	25.359.333.000	3.900.000.000	10,781,105,000	4.961.832.000	-703.033.000	14.578.228.000
25	25 Club Campestre	Alfonso Villareal	Bucaramanga Servicios	Servicios	Anónima	20.019.541.121	2.200.000.000	16.633.740.810	4.223.645.089	-247.918.899	3.385.800.311
28	26 Tesicol	Luis Armando Zarruk	Bucaramanga Industrial	Industrial	Anónima	18.626.239.678	6.401.965.620	11.141.743.962	8.790.952.851	-1.150.984.487	7.484.495.716
27	27 Saceites	Antonio E. Cadena	Bucaramanga Industrial	Industrial	Anónima	18.233.608.000	1.500.000.000	11.277.706.000	35.086,449.000	-431,389,000	6.955.902.000
28	28 Fondo Ganadero de Santander	Samuel Jacome	Bucaramanga Servicios	Servicios	Anónima	16.900.218.657	143.420.300	14.447.945.656	13.943.397.314	-549.932.744	2,452,273,001
23	29 ESPD Piedecuesta	Leonel E. Herrera	Bucaramanga Servicios	Servicios	Anónima	16.248.205.000		15.707.977.000	2.578.450.000	95.547.000	540.228.000
္က	30 Centroabastos	Gustavo Rojas Cruz	Bucaramanga Comercio	Comercio	Anónima	15.333.475.000	2.172.416.100	14.250.278.000	1.724.042.000	-275.315.000	1.083.197.000
3	Rayco	Nancy Estella Arenas	Bucaramanga Comercio	Comercio	Limitada	14.760.898.871	800.000.008	3,496.237.448	13.059.607.060	921.820.877	11.264.661.423
32	32 Pastor Julio Delgado	Pastor Julio Delgado	Bucaramanga Comercio	Comercio	Limitada	14,416,767,362	855,000,000	6.614.479.909	44.934.614.815	1.078.225.688	7.802,287.453
ဗ္ဗ	33 Extrucol	Fabiola Baez F.	Bucaramanga Industrial	Industrial	Anónima	14.215.417.000	1.911.433.860	12.256.840.000	9.820.726.000	1.127.615.000	1.958.577.000
34	34 Luis Eduardo Navas e hijos	Luis Alberto Navas	Bucaramanga Construccio	Construccio	Anónima	14,019,675,233	6.000.000	7.963.438.682	14.815.815.778	495.884.940	6.056.236.551
35	35 Metrogas	Dolly Pinzon	Bucaramanga Energeticos	Energeticos	Anónima	12.965.720.000	3.698.716.000	11.867.640.000	7.442,496.000	2.021.023.000	1.098,080.000
36	36 T.V. Cable. Promisión	Jorge Alberto Rangel	Bogota	Medios Comu	Anónima	12,598,534,045	2.226.650.000	7.782.778.971	6.053.212.157	8.163.967	4.815.755.074
37	Drosan	Julio Martin Suarez	Bucaramanga Comercio	Comercio	Limitada	12.549.818.000	30.000.000	3.792.886.000	18.215.013.000	2.342.846.000	8.756.932.000
88	38 Centrooriente	Frank Dario Martinez	Bucaramanga Energeticos	Energeticos	Anónima	12.515.833.000	4.000.000.000	10.387.876.000	15,593,994,000	3.018.106.000	2.127.957.000
39	39 Beltrán Pinzón Construct.	Alvaro Beltran P.	Bucaramanga Construccio	Construccio	Anónima	12.453.439.000			******		
9	40 Constructora Cañaveral	Carlos Jose Eslevi	Bucaramanga Construccio	Construccio	Limitada	11.829.919.104	1,173,339,000	5.293.638.990	4.373.729.450	-1.329.012.722	6.536.280.114
4	Frigosan	Alberto Asis Gomez	Bucaramanga Agroindustr	Agroindustr	Anónima	11.426.203.000	5.037.631.000	5.631,329,000	4.620.547.000	-138.029.000	5.794.874.000
42	42 Coopcentral Bucaramanga	Orlando Acevedo	Bucaramanga Servicios	Servicios	Coopetativa	11.391.723.917					

## ANEXO: 2 (Continuación) PRINCIPALES EMPRESAS DE ORIGEN BUMANGUES

No. NOMBRE EMPRESA	NOMBRE GERENTE	CIUDAD	ACTIVIDAD	SOCIEDAD	ACTIVO	CAPITAL	PATRIMONIO	VENTAS	UTILIDAD	PASIVO
43 Aldia	Orlando Jaimes	Bucaramanga Comercio		Anónima	11.390.832.681	1.000.000.000	1.000.000.000 5.025.049.890	19.512.699.633	-206.767.611	6.365.782.791
44 Cenfer	Marilu Romero	Bucaramanga Servicios	Servicios	Anónima	11.129.185.142	5.198.320.000	5.198.320.000 6.636.073.298	1.577.471.126	-1.108.219.471	4.493.111.844
45 Gasan	Gladys Melendez	Bucaramanga Energeticos		Anónima	10,542,943,500	3.000.000.000	3.000.000.000 8.715.321.500	17.517.339.900	982.641.200	1.827.622.000
46 Clinica Bucaramanga	Hernando Puyana	Bucaramanga	Salud	Anónima	10,311,404,031	420.749.300	420.749.300 3.603.223.734	9.899.402.916	83.677.542	6.708.180.297
47 Dario Guarin M y Cia	Dario Guarin	Bucaramanga Construccio		Com. Simple	10.062.754.486	35.000.000	35.000.000 6.218.771.473	23.884.635.203	127.937.707	3.843.983.013
48 EMAB	Consuelo Ordoñez	Bucaramanga Servicios	Servicios	Anónima	9.582.195.217	170.729.000	170.729.000 8.650.772.370	11.253.057.825	2.144.695.704	931,422.847
49 Acevedo Silva Ltda.	Alfredo Acevedo	Bucaramanga Construccio	Construccio	Limitada	9,409,994,782	821.136.000	821.136.000 5.921.756.185	12.918.292.844	610.803.221	3,488,238,597
50 Incubadora Andina	Daniel F. Arenas	Bucaramanga Avicola	Avicola	Anónima	8.642.358.551	600.000.000	600.000.000 2.817.826.324	36.912.824.934	642.368.364	5,824,532,227
51 Freskaleche	Jorge Gomez S.	Bucaramanga Agroin	Agroin	Anónima	8.542.079.284	395,330,000	395,330,000 4,209,228,675	29.959.341.017	163.249.928	4.332.850.609
52 Populares Ltda.	Luis Felipe Vega	Bucaramanga Comercio	Comercio	Limitada	8.011.870.402	150.000.000	928.248.251	9.144.936.174	175,353,037	7.083.622.150
53 La Constancia	Orlando Gomez	Bucaramanga	Industrial	Anónima	7,586,910,000	3.000.000.000	3.000.000.000 5.486.497.000	3.916.219.000	-47.008.000	2,100,413,000
54 Clinica San Luis	Hernando Mantilla A.	Bucaramanga	Salud	Anónima	7.508.144.740	671.012.000	671.012.000 5.090.212.777	7.194.021.410	1.119.792.468	2.417.931.963
55 Clinica Santa Teresa	Isaias Buenahora	Bucaramanga Salud	Salud	Limitada	7.446.101.478	509.073.000	509.073.000 2.628.122.444	8.655.854.601	401.030.842	4.817.979.034
56 Casa de Campo S.A.	Hector Fabio Troches	Bucaramanga Servicios	Servicios	Anónima	7.394.457.473	1.116.699.000	1.116.699.000 2.283.334.904	635.945.236	-429,258,771	5,111,122,569
57 Oleaginosas Las Brisas	Leon Dario Uribe M.	Bucaramanga Agroindustr	Agroindustr	Anónima	7.148.504.066	858.000.000	858.000.000 5.465.469.271	12.436.870.801	366,905,077	1.683.034.795
58 Precocidos del Oriente	Jesus E. Castiblanco	Bucaramanga Industrial	Industrial	Limitada	7.148.504.066	858.000.000	858.000.000 5.465.469.271	12.436.870.801	366.905.077	1.683.034.795
59 Crisanto Serrano Pinzon y Cia	Crisanto Serrano P.		Servicios	Com. Simple	6.835.581.193	200.000.000	200.000.000 2.602.570.690	8.987.077.208	174.055.703	4.233.010.503
60 Otacc	Jose Cabanzo Guissa		Construccio	Limitada	6.793.772.718	800.000.008	800.000.000 6.023.419.271	6,401,912,244	529.402.647	770.353.447
61 Indsutrias Partmo	Alvaro Ernesto Duarte		Industrial	Anónima	6,738.829.000	270.000.000	270.000.000 3.274.176.000	6.423.844.000	1.350.249.000	3,464,653,000
62 Palmeras de Puerto Wilch	Guillermo A. Mantilla	Bucaramanga Agroin	Agroin	Anónima	6.732.710.526	474.730.549	474.730.549 4.693.917.948		233.845.855	2.038.792.578
63 Clínica Chicamocha	Osvaldo Mateus	Bucaramanga Salud	Salud	Anónima	6.634.451.506	239.854.000	239.854.000 4.072.200.183	5.641.010.591	793.251.526	2.562.251.323
64 Inversiones y Servicios de Col	Juan Carlos Patiño	Bucaramanga Servicios	Servicios	Anónima	6.461.742.697	3.000.000.000	3.000.000.000 5.034.784.315	5.031.787.163	101.905.128	1.426.958.382
65 Icoharinas Ltda.	Rodolfo Castillo G.	Bucaramanga Agroin	Agroin	Limitada	6.416.830.000	240.000.000	240.000.000 2.940.806.000	11.533.001.000	293.202.000	3.476.024.000
66 Avicola El Madroño	Nelson E. Rodriguez	Bucaramanga Avicola	Avicola	Anónima	6.357.345.554	2.029.634.400	2.029.634.400 1.296.880.096	18.053.957.201	-213.163.384	5.060.465.458
67 Marpico	Marcos Pico	Bucaramanga	Comercio	Anónima	6.345.264.669	1.169.738.000	1.169.738.000 1.936.117.661	11.717.689.092	43.168.081	4.409.147.008
68 Sport country club	Guillermo A. Reyes	Bucaramanga	Servicios	Limitada	6.181.650.000	6.000.000	80.820.000	175.800.000	32,481,000	6.100.830.000
69 Pollosan	Guillermo Ramirez C.	Bucaramanga	manga Avicola	Limitada	6,093,365,000	450.000.000	450.000.000 1.868.721.000	16.128.497.000	150.112.000	4.224.644.000
70 Codisel	Jorge E. Londoño	Bucaramanga Comercio	Comercio	Anónima	5.941.775.246	1.554.340.000	1.554.340.000 1.483.932.789	16.857.859.413	-244.888.635	4.457.842.457
71 Sistemas y Computadores	Alvaro Navas	Bucaramanga Servicios	Servicios	Limitada	5.931.504.973	000.000.666	999.000.000 3.628.760.187	4.287.467.307	29.861.812	2.302.744.786
72 Inversiones la Peninsula	Marta Pinto	Bucaramanga Servicios	Servicios	Limitada	5,927,234,347	100.000.000	245.274.092	1.428.584.804	10.752.857	5.681.960.255
73 Jardines La Colina	Omaira Rey	Bucaramanga	Servicios	Limitada	5.899.637.000	600.000.009	600.000.000 3.342.497.000	2.894.261.000	522.939.000	2.557.140.000
74 Proyectos y Construccion	Geman Figueroa	Bucaramanga Construccio	Construccio	Anónima	5.732.758.000	1.950.043.000	1.950.043.000 2.101.507.000	976.841.000	594.035.000	3.631.251.000
75 Grupo Export de Colombia	Charlie Jossef	Bucaramanga Servicios	Servicios	Limitada	5.718.860.000	50.000.000	223.161.000	575.800.900.000		348.725.000
76 Pastas Gavassa	Jorge A. Gavassa	Bucaramanga Agroin	Agroin	Limitada	5.565.160.003	910.585.200	910.585,200 3.618.061.679	10.780.641.018	798.720.917	1.947.098.324
77 Unidrogas	Maria Alix Gomez	Bucaramanga Comercio	Comercio	Anónima	5.531.249.098	1.079.590.000	1.079.590.000 2.237.959.213	7.755.683.956	105.119.717	3.293.289.885
78 Ruiz Hermanos Itda.	Hernando Ruíz C.	Bucaramanga Construccio	Construccio	Limitada	5,441,012,883	170.000.000	170.000.000 5.243.079.742	89.309.910	-160.074.121	197.933.141
79 Almacenes Arco	Maria C. Ardila	Bucaramanga Comercio	Comercio	Limitada	5.372.204.899	150.000.000	857.989.276	5.126.266.826	542,461.276	4.514.215.623
80 Combustibles del Oriente		Bucaramanga Energeticos	Energeticos	Anónima	5,135,343,000	3.000.000.000	3.000.000.000 5.064.547.000	538.101.000	106.549.000	70.796.000
81 Almacen Tracto Repuestos Ltda.		Bucaramanga Comercio	Comercio	Limitada	4.972.807.159	200.000.000	200.000.000 3.819.275.816	3.782.871.175	200.899.285	1.153.531.343
82 Proveauto S.A.	Mauricio Camargo	Bucaramanga Comercio	Comercio	Anónima	4.952.398.119	1.348.122.990	.348.122.990 2.495.019.509	1.417.822.834	8.250.154	2.457.378.610
83 Servir	Sergio Rugeles L.	Bucaramanga Salud	Salud	Anónima	1.174.428.723	300,000,000	844,192,640	27.891.968.660	1.345.009.030 10.900.094.590	10,900,094,590

## ANEXO: 3

## **CUESTIONARIO DE CAPACIDADES.**

## 1. SOBRE LOS PROCESOS QUE SE UTILIZAN PARA EMITIR JUICIOS.

CONCEPTO	CARACTERÍSTICA
RAZON	Prefiero los criterios claros, argumentados y con lógica, con base en ello, si los encuentro justificados, emito concepto. Llego a lo lógicamente nuevo, desde algo ya conocido.
AFECTO	Me siento cómodo cuando me desempeño en ambientes de alto reconocimiento, donde sea tenido en cuenta como personas, generando alto compromiso cuando las condiciones esperadas las manejan en el plano de lo personal.
NORMA	Tengo claros los principios y los valores que debo seguir como regla de conducta, ya sean postulados escritos y/o socializados; definiendo lo establecido, protejo una forma de vivir y de comportarse.
CUIRCUNSTANCIA	Me acomodo fácilmente a las condiciones del entorno, adaptándome rápidamente y conviviendo con lo cambiante, me siento distensionado y realizado cuando me enfrento permanentemente a nuevas cosas.

## 2. SOBRE EL ESTILO DE VIDA.

CONCEPTO	CARACTERÍSTICA
AUTOCONTROLADO	Reviso constantemente que mi conducta sea la correcta pues me intereso por los aspectos sociales, me vuelvo gran realizador y logro excelencia cuando los ambientes son estables y definidos.
ESPONTÁNEO	Me afectan poco las amenazas sociales y los aspectos convencionales, lo que me permite tomar riesgos y perseguir las metas que otros abandonan con timidez, con la certeza que al largo plazo, recojo los resultados.
INVENTIVO	Tengo una gran capacidad de diseñar modelos de actuación sobre conceptos o ideas que no necesariamente tiene una correlación directa con la realidad; tiendo a pasar por alto convenciones sociales.
PROCEDIMENTAL	Me motivan las actividades que me permiten desarrollar una gran capacidad de detalle, sintiéndose realizado cuando las actividades se encuentran definidas y estandarizadas.

## 3. SOBRE LA FORMA COMO SE ACERCA AL MUNDO.

CONCEPTO	CARACTERÍSTICA
REALISMO	Me concentro en lo que se que funciona, dedicando todo los esfuerzos a situaciones que considero valen su tiempo, hago una buena planeación de los recursos, logrando resultados de manera metódica.
SUBJETIVISMO	Hago lo que me gusta hacer y lo hago durante largos intervalos de tiempo, cuando estoy en estos momentos, prefiero no ser molestados, las interrupciones me hacen perder el ritmo de trabajo.
CERTEZA	Disfruto ambientes normatizados, donde los requisitos se suponen de todos conocidos, instruyo a quien considero no maneja las condiciones requeridas, puedo parecer inflexible.
RIESGO	Siento inmenso placer por ambientes inciertos, en contraposición con lo establecido, logro fuera de los límites encontrar nuevas posibilidades de actuación, la emoción de la novedad es el premio por el intento.

## 4. SOBRE LA FORMA COMO SE ENFOCA LA ATENCIÓN.

CONCEPTO	CARACTERÍSTICA
ACTIVAMENTE	Soy práctico en mis decisiones y siento que si me demoro, pierdo la oportunidad de otra actividad, es para mí muy importante bajar los tiempos de respuesta; planteo proyectos permanentemente y busco los recursos para llevarlos a cabo.
PAUSADAMENTE	Soy excelente en lo metodológico y aseguro permanentemente la información que requiero y obtengo, mis decisiones están supeditadas al análisis minucioso del procedimiento y la norma; si me comprometo con una actividad, la logro.
ANALÍTICAMENTE	Aprendo auditiva y asociativamente, retengo en la memoria a largo plazo por la relación que construyo; pocas veces se me ve escribiendo o leyendo, pero ante los cuestionamientos, logro dar las respuestas correctas.
EXPERIENCIALMENTE	Dedico gran parte de mi tiempo a la realización de actividades llegando a comprometerme con muchos objetivos, soy colaborador incondicional dando soporte a la organización de manera eficiente.

## **CUESTIONARIO DE CAPACIDADES PERSONALES**

## **HOJA DE RESPUESTAS**

FECHA:	
NOMBRE:	
ESTADO CIVIL:	
EDAD (RANGO): DE 20 A 29 DE 30 A 39 DE 40 A 49	DE 50 A 59 MAS DE 60
TITULO DE FORMACIÓN ACADÉMICA OBTEN	NIDO:
PREGRADO (S):	
POSTGRADO (S):	
LUGAR DE NACIMIENTO:TIEMPO DE PERMANENCIA EN LA CUIDAD: _	
EMPRESA:	_CARGO:
ANTIGÜEDAD EN EL CARGO:	4

S	C S	A V	C N	NA	CATI	NA	C N	A V	C S	S	
					Razón	Afecto					
					Norma	Circunstancias					
					Auto controlado	Espontáneo					
					Inventivo	Procedimental					
					Realismo	Subjetivismo					
					Certeza	Riesgo					
					Activamente	Pausadamente					
					Analíticamente	Experiencialmente					

ANEXO: 4
CLASIFICACION DE LOS ATRIBUTOS SEGÚN LAS CATEGORIAS DE JUNG

SUJ/CLA	Α	В	С	D	E	F
1	80	90	80	64	72	72
2	80	56	68	80	56	70
3	64	64	64	64	53	24
4	72	64	72	81	72	62
5	72	64	64	72	64	72
6	100	90	80	80	72	90
7	56	72	80	70	80	63
8	48	48	56	46	42	36
9	54	72	52	48	84	64
10	64	72	72	72	81	72
11	80	64	64	64	48	64
12	36	24	32	24	24	24
13	48	56	56	42	49	42
14	80	64	72	90	72	76
15	63	72	72	56	64	56
16	56	64	64	56	64	56
17	56	49	49	56	49	58
18	48	40	56	42	42	36
19	64	64	64	64	64	64
20	48	64	80	48	48	48
21	63	56	76	56	56	42
22	90	80	90	81	72	72
23	64	64	80	80	80	64
24	72	81	72	64	72	72
25	80	90	90	72	81	72
26	72	72	81	72	72	64
27	80	90	90	72	81	72
28	72	72	52	64	84	64
29	56	56	48	56	76	49
30	81	72	76	72	64	72
31	100	100	100	100	100	100
32	64	62	80	80	90	52
33	36	36	36	36	36	36
34	64	64	64	64	64	64
TOTAL	6	6	11	3	6	1
	18%	18%	33%	9%	18%	3%

Α	JUICIO - ACERCAMIENTO AL MUNDO
В	JUICIO - ESTILO DE VIDA
С	JUICIO - ENFOQUE DE ATENCION
D	ENFOQUE ATENCION - ACERCAMIENTO AL MUNDO
Е	ENFOQUE ATENCION - ESTILO DE VIDA
F	ESTILO DE VIDA - ACERCAMIENTO AL MUNDO

## ANEXO: 4 (Continuación)

## SUJETOS

- 1. DISTRIBUIDORA RAYCO LTDA
- 2. COLOMBIANA DE EXTRUCCION S.A. EXTRUCOL
- 3. COMERTEX S.A.
- 4. COOPERATIVA SANTANDEREANA DE TRANSPORTE COOPETRAN LTDA
- OTACC LTDA.
- 6. DISTRIBUCIONES PASTOR JULIO DELGADO Y CIA.
- 7. EMPRESA COLOMBIANA DE GAS S.A. ECOGAS
- 8. HERNANDEZ GOMEZ CONSTRUCTORA S.A. H.G. S.A.
- 9. AVIDESA MC POLLO
- 10. PALMERAS DE PUERTO WILCHES S.A.
- 11. URBANIZADORA MARIN VALENCIA MARVAL S.A.
- 12. INCUBADORA SANTANDER S.A.
- 13. POLLOS DE SANTANDER POLLOSAN LTDA
- 14. JARDINES LA COLINA LTDA.
- 15. ENTRO DE FERIAS, EXPOSICIONES Y CONVENCIONES DE BUCARAMANGA S.A. CENFER
- 16. PALMAS OLEAGINOSAS BUCARELIA
- 17. TRANSORIENTE S.A.
- 18. INVERSORA PICHINCHA
- 19. METROGAS DE COLOMBIA S.A.
- 20. FRESKALECHE
- 21. INCUBADORA DEL ORIENTE S.A.
- 22.T.V. CABLE PROMISION
- 23. EMPRESA DE ASEO DE BUCARAMANGA S.A. EMAB
- 24. ACEVEDO SILVA LTDA.
- 25. CLINICA MATERNO INFANTIL SAN LUIS S.A.
- 26. GAS DE SANTANDER S.A. GASAN
- 27. SANTANDEREANA DE ACEITES S.A. SACEITES
- 28. LUIS EDUARDO NAVAS M. E HIJOS LTDA
- 29. COOPCENTRAL BUCARAMANGA CENTRO
- 30. GENERAL DE EQUIPOS DE COLOMBIA
- 31. GASEOSAS HIPINTO S.A.
- 32. ISMOCOL DE COLOMBIA
- 33. SOCIEDAD DE INVERSIONES BUCARAMANGA S.A.
- 34. INDUSTRIA NACIONAL DE CONSERVAS S.A. LA CONSTANCIA

ANEXO: 5
RESUMEN GENERAL DE MAPAS PERCEPTUALES

	DATOS GEI	NERALES		MAPAS PERCEPTUALES			
				COMP	ETENCIA	POTENCIAL	ORIENTACI
ORD	GENERO	EDAD	PROFESION	1a. OPCION	2da. OPCION	1a. OPCION	1a. OPCION
1	1	3	2	INN	VDN	INV	TEC
2	2	3	1	DDP	INI	DES/DIS	TRANSF
3	1	3	2	VDN	DDP/INI		TEC
4	1	3	2	VDN	INN/VDN	TRASM	TEC
5	1	4	1	VDN			TEC
6	1	5	3	VDN	DDP/INI	DIS	TEC
7	1	2	3	DDP	LI	MOD/TRASM	TRANSF
8	1	4	1	OAC	VDN	DIS/INV	TEC
9	1	4	2	VDN	OAC	TRASM	TEC
10	1	4	1	VDN	INN/LI	TRASM	TRANSF
11	1	3	1	VDN	LI		TRANSF
12	1	4	3	LI	INN	DIS/MOD	GER
13	1	3	1	VDN	TEE	INV/MOD	TEC
14	1	3	2	VDN	DDP/INN	DES	TRANSF
15	2	3	2	VDN	INN/OAR	INV/MOD	TRANSF
16	1	3	1	VDN			TRANSF
17	1	3	1	VDN	INI		TEC
18	2	3	2	VDN	INI	MOD	TRANSF
19	2	2	3	VDN	DDP/INI	TRASM	TEC
20	1	3	2	VDN	INI/OAC		TEC
21	1	3	2	VDN	INI	MOD	TRANSF
22	1	3	2	VDN	INN	DIS/MOD	TRANSF
23	1	2	3	VDN	OAC	DIS	TEC
24	1	4	2	VDN	LI/OAR		TRANSF
25	1	3	1	VDN	LI	DES	TRANSF
26	2	3	3	VDN	INI	DIS	TEC
27	1	4	1	VDN	Ll	INV/MOD	TRANSF
28	1	3	2	VDN	DDP/INI	TRASM	TEC
29	1	4	2	VDN	LI	MOD	TEC
30	1	4	1	VDN	INI	DIS	TEC
31	2	2	2	VDN	OAC	DIS	TRANSF
32	1	4	1	VDN	INI/OAC	TRASM	TEC
33	1	2	3	VDN	INI		TEC
34	1	3	1		INN/VDN		TEC

GENERO
1= Masculino
2= Femenino

EDAD	
1= 20 a 29	_
2= 30 a 39	
3= 40 a 49	
4= 50 a 59	
5= 60 a 69	

PROFESION
1= Ingeniero
2= Ciencias
Administrativas
3= Otros

(S. 18.1	1	1		
INN	Innovación	ļ		
DDP	Desarrollo de Personal			
VDN	Visiòn de Negocio			
OAC	Orientación al Cliente			
Ц	Liderazgo			
INI	Iniciativa			
TEE	Trabajo en Equipo			
OAR	Orientación a Resultados			
INV	Investigar			
DES	Desarrollar			
DIS	Diseñar			
TRASM	Trasmitir			
MOD	Modelar o Escalar			
COM	Comercializar			
TEC	Tècnica			
PRO	Proyectos			
TRANSF	Tranferencia			
GER	Gerencial			