

EL MARKETING COMO BASE PARA ESTRUCTURAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL  
EN EMPRESAS DE CALZADO DEL SECTOR SAN FRANCISCO EN LA CIUDAD DE  
BUCARAMANGA

CIELO GOMEZ BUSTOS  
EDGAR ENRIQUE PEÑA TORRES  
LUIS GERARDO ALFEREZ SANDOVAL

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA  
INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION  
BUCARAMANGA  
2003

EL MARKETING COMO BASE PARA ESTRUCTURAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL  
EN EMPRESAS DE CALZADO DEL SECTOR SAN FRANCISCO EN LA CIUDAD DE  
BUCARAMANGA

CIELO GOMEZ BUSTOS  
EDGAR ENRIQUE PEÑA TORRES  
LUIS GERARDO ALFEREZ SANDOVAL

Monografía para optar por el título de  
Magíster en Administración

Director  
DR. DAGOBERTO PARAMO

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA  
INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION  
BUCARAMANGA  
2003

Nota de aceptación

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Bucaramanga, junio 4 de 2003

## AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Dr. Dagoberto Páramo, Director del proyecto, por su invaluable orientación en la concepción y desarrollo de la investigación.

Dra. Martha Lucía Ortiz, Directora Ejecutiva de Acicam, por su información, colaboración e interés en el tema.

Propietarios y empleados de las empresas Calzado Davinco, Calzado La Moda, Calzado Pilatos y Calzado Amazonía, por su colaboración y el tiempo destinado para entregar la información que hizo posible el resultado.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. METODOLOGÍA	3
2. CONCEPTO DE CULTURA	5
2.1 APROXIMACION HISTORICA AL CONCEPTO	5
2.2 CARACTERISTICAS DE LA CULTURA	8
2.3 ELEMENTOS DE LA CULTURA	13
2.4 DIMENSIONES DE LA CULTURA	18
2.5 FUNCIONES DE LA CULTURA	20
3. CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	22
3.1 CONCEPTO	24
3.2 FORMACION Y CONSOLIDACIÓN DE LA CULTURA	25
3.3 ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	31
3.3.1 Valores	31
3.3.2 Ritos y ceremonias	32
3.3.3 Historias y mitos	33
3.3.4 Tabúes	34
3.3.5 Héroes	34
3.3.6 Comunicación	34

3.3.7	Símbolos	35
3.4	EL MODELO DE SCHEIN	35
3.4.1	Los artefactos y conducta	36
3.4.2	Valores y creencias	36
3.4.3	Mundo subyacente	37
3.5	CULTURAS ORGANIZACIONALES ORIENTADAS AL MERCADO	39
4.	DEFINICIÓN DEL SECTOR CALZADO	44
5.	MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS DE CALZADO DE SAN FRANCISCO	49
5.1	ORIENTACION AL MERCADO	52
5.1.1	Orientación al cliente	52
5.1.2	Competencia	54
5.1.3	Coordinación interfuncional	55
5.1.4	Rentabilidad	56
5.1.5	Visión de largo plazo	56
5.2	EL MODELO	57
5.2.1	Gestores vs. Reproductores	59
5.2.2	Elementos disímiles	60
5.2.3	Elementos comunes	67
5.2.4	Interacción con las variables de orientación al mercado	78
6.	CONCLUSIONES	84
7.	RECOMENDACIONES	88
7.1	GERENCIAL Y ADMINISTRATIVO	88

7.2	INDUSTRIAL	91
7.3	MERCADEO Y COMERCIAL	93
7.4	RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES	95
	BIBLIOGRAFÍA	97

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Delimitación del sector del calzado en San Francisco	3
Figura 2. Modelo de socialización	29
Figura 3. Modelos de Schein	36
Figura 4. Modelo para la implementación de una cultura organizacional orientada al mercado	41
Figura 5. Modelo de cultura organizacional	58

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Ficha Técnica de la Investigación.	99
Anexo B. Escala de medición de orientación al mercado	100

## INTRODUCCION

La cultura organizacional y el marketing son dos elementos que permanecen activos en las organizaciones y se constituyen en el pilar fundamental de su desempeño, toda vez que indican la manera en que se deben concebir al interior las actividades empresariales a partir de una realidad exterior que demanda acciones efectivas. Con las limitantes propias de toda investigación y las propias en lo referente con la dificultad de abordar a los propietarios y conseguir su consentimiento y entendimiento del objetivo, se presentan los resultados, con la intención de reflejar y definir de la mejor manera posible las muy diversas manifestaciones e interacciones que se dan como producto de las culturas al interior de las organizaciones.

Basados en el objetivo de formular un modelo que describa las características resultantes de la interacción entre la cultura de las organizaciones orientadas al mercado y las cultura de sus empleados en las empresas de calzado ubicadas en el sector San Francisco en Bucaramanga, la presente investigación y sus resultados identifica sus principales componentes interactuantes que resultan en un modelo particular para las empresas del sector y de la región mencionadas. Se pretende que al estudiar el modelo obtenido se proporcione una idea de la identidad que se

maneja en el sector y de su manera de ver y afrontar las diversas situaciones inherentes a su haber empresarial.

Para esto se aborda inicialmente una revisión temática del concepto de cultura de las personas, desde la perspectiva de su etimología, características, elementos, dimensiones y funciones. Posteriormente se hace el enlace con la cultura organizacional, evaluando no solo su concepto, sus elementos y características, sino algunos modelos que como el de Schein y Páramo son tomados como punto referente para el estudio y posterior establecimiento del modelo. En el capítulo 4 se hace una definición del sector calzado en cuanto a su estado actual y sus principales indicadores, observando desde el comportamiento en el ámbito mundial y recayendo finalmente en el ámbito nacional y regional, para terminar definiendo el sector geográfico en el cual se centra la investigación. En el capítulo siguiente se hace una primera aproximación a la cultura organizacional de ese sector objeto de la investigación, describiendo básicamente las características que definen su orientación al mercado, para que a continuación se aborde con más detenimiento con la definición, descripción y análisis del modelo de cultura organizacional de las empresas de calzado de San Francisco. En la parte final se encontrarán las principales conclusiones y recomendaciones que se consideran pertinentes de acuerdo con la realidad observada e identificada y también de acuerdo con una proyección estimada de algunas cosas en concepto de los autores ha de realizarse para proyectar el sector hacia mejores resultados.

## 1. METODOLOGÍA

De acuerdo con las necesidades de información y a las características de las empresas del sector, se definió como límite de la investigación la determinación de las variables de la cultura que interactúan permanentemente en estas, hasta la obtención de un modelo que tipifique su comportamiento organizacional. La actividad se centra en un radio de 8 manzanas o cuadras, según se indica en la Figura 1. Teniendo como marco las características y algunas cifras del sector calzado que se presentarán más adelante, el presente estudio se enfoca en la mencionada zona urbana de Bucaramanga, donde fluyen y convergen elementos disímiles que le dan una vida muy particular a las empresas allí aposentadas, terreno fértil para el surgimiento e interacción de fenómenos culturales que tratarán de ser identificados y descritos para establecer sus relaciones más significativas.

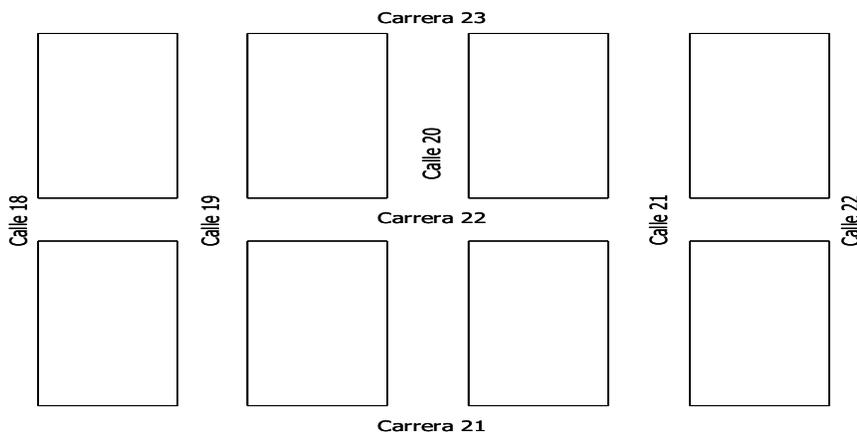


Figura 1. Delimitación del sector del calzado en San Francisco

La investigación, cuya Ficha Técnica se observa en el Anexo A, incluyó las siguientes actividades para lograr la captura de la información necesaria:

- 4 entrevistas a los propietarios, para definir el grado de orientación al mercado.
- 5 entrevistas con los propietarios de las empresas.
- 15 entrevistas con empleados.
- Observación directa de las características comerciales del sector.

Para evaluar el grado de orientación al mercado se realizaron entrevistas con los propietarios, donde basados en una escala de medición definida por Narver y Slater tomada de Páramo (1998), la cual se muestra en el Anexo B, se identificó la posición de cada empresa con respecto a su orientación al mercado y la importancia que dan a las 5 variables evaluadas a través del mencionado instrumento. La metodología está soportada en los criterios definidos para investigaciones cualitativas, de acuerdo con Malhotra (1997).

La información se obtuvo con personal directivo (dueños), mandos medios y obreros de las empresas Calzado Davincy, Calzado La Moda, Calzado Pilatos y Calzado Amazonía, así como con la Dra. Martha Lucía Ortiz, directora ejecutiva de la Asociación Colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas, ACICAM.

## 2. CONCEPTO DE CULTURA

Definir la cultura puede resultar tan complejo y amplio como tratar de encontrar un concepto unificado de la existencia misma. La cultura, por ser inherente al hombre y su entorno, tiene casi tantas connotaciones, diferenciaciones, acercamientos y definiciones como estudiosos del tema pueda haber. Pero, así como puede resultar dispendioso, es absolutamente necesario lograr un acercamiento a su definición, toda vez que por efecto de la cultura el hombre es quien es, en cada circunstancia particular de su vida. Cada uno de los roles que cumple el hombre como ser social, está configurado por su haber cultural, por su arraigo a ciertas creencias y tradiciones que lo hace ser diferente a las demás personas.

### 2.1 APROXIMACIÓN HISTÓRICA AL CONCEPTO

La cultura ha estado por siempre ligada a la historia del hombre, y su evolución ha sido paralela a la de éste. Todas las culturas aparecen como una respuesta a las necesidades de supervivencia de los grupos humanos dentro de un entorno natural más fuerte que ellos. Los primeros grupos humanos se movieron bajo la lógica de la escasez. A través del tiempo y con el dominio del hombre sobre la naturaleza

ya menos escasa, cambiando la cultura hacia otras concepciones de acuerdo con las nuevas condiciones del entorno.

La palabra cultura proviene del latín *cultūra*, cuya última palabra trazable es *colere*. Esta tenía un amplio rango de significados: habitar, cultivar, proteger, honrar con adoración. Finalmente, se separaron en varias palabras:

- "honrar con adoración" se convirtió en culto (hacer crecer la fe interior, lo que brota del alma)
- "habitar un lugar" se convirtió en colono (el surgir de la gente en un lugar no habitado antes)
- "cultivar la tierra" se convirtió en cultivar (hacer brotar el reino vegetal, como en "agricultura", etc.)
- "lo que brota del ser humano" se convirtió en cultura

En castellano la palabra cultura estuvo largamente asociada a las labores de la labranza de la tierra, significando cultivo, por extensión, cuando se reconocía que una persona sabía mucho se decía que era "cultivada".

Una definición más moderna se genera en la Alemania del siglo XVIII con la conjugación resultante de la interacción entre la clase media intelectual y la nobleza o burguesía. Entre ellas se establecieron algunos compromisos que permitían a la burguesía implantar el modelo de producción capitalista y a su vez

garantizar los privilegios para la aristocracia. De allí surge una clase media intelectual (entre ellos Kant), que frente al vacío cultural de la aristocracia, generan desarrollos interesantes alrededor de la comprensión del universo, la lógica y de la ciencia misma.

Desde esa perspectiva, bajo la convivencia permanente del hombre y su cultura como manifestación de su cosmovisión, se pueden encontrar entre otras, algunas definiciones de la cultura. El problema es que aún con el paso de los años no hay una definición común del término cultura, poniendo de manifiesto que la cultura es uno de los términos más difíciles de definir.

Por una parte se asevera que la cultura es un conjunto de formas de comportamiento adquiridas, que ponen de manifiesto juicios de valor sobre las condiciones de la vida y que un grupo humano transmite mediante procedimientos simbólicos. Haciendo referencia a la cultura desde un sentido filosófico, Sartre dice que la cultura se configura como una serie de normas, pero de lo que se trata realmente es de comprender el elemento del cual la cultura resulta ser solo una dimensión, el sujeto verdadero del proceso histórico de la conformación de las sociedades.

Para Dussart (1993) en Páramo (1998) la cultura es aprendida, no es innata; es compartida e interrelacionada. Es el resultado de la interacción humana

permanente. No es heredada; es transmitida. Se deriva del entorno social, no de los genes. La cultura influye, decide, establece un marco de comportamiento; actúa como un resorte que incita a cada persona a responder, a pensar, a moverse, a solucionar los problemas, a organizarse, a sonreír, a caminar. En fin, la cultura es ese conjunto de formas de hablar, de pensar, de hacer y de ser que enmarcan la conducta, el pensamiento y la acción humana.

Finalmente, los elementos comunes llevan a definir la cultura como las diversas manifestaciones que de sus comportamientos, creencias y valores hacen las personas pertenecientes a un grupo humano, y que lo hace diferente a otros.

Un concepto que de hecho reúne una buena parte de los diferentes pensamientos, asevera que la cultura consiste en pautas de comportamiento, explícitas o implícitas, adquiridas y transmitidas mediante símbolos y constituye el patrimonio común de los grupos humanos, incluida su plasmación en objetos. El núcleo esencial de la cultura son las ideas tradicionales (es decir, históricamente generadas y seleccionadas) y, especialmente, los valores vinculados a ellas. Los sistemas de culturas pueden ser considerados, por una parte, como productos de la acción, y por otra, como elementos condicionantes de la acción futura.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA

Así como definir la cultura resulta complejo, identificar sus características de alguna manera lo es más, ya que se trata de descifrar los elementos claves que la hacen distintiva en su despliegue hacia otras de características diferentes. Basados en Páramo, se mencionarán algunos de los más importantes elementos que hacen referencia a las características genéricas de la cultura.

- **Aprendida.** La cultura en sí misma no es heredada, desde la concepción genética, sino que se transmite a lo largo de la vida a través de diferentes instituciones sociales como la familia, la escuela, la religión y otros grupos de referencia que desempeñan un papel fundamental en el proceso de aprendizaje cultural, que se da a medida que la persona se apropia de los elementos que la conforman para posteriormente hacer una manifestación natural de ellos.

- **Socialmente compartida.** La cultura en sí misma no existe, se da en la medida que se hace evidente a través de su interacción entre sí misma y con otras culturas. Su reproducción y vivencia es la que le permite el permanente enriquecimiento que la hace tan valiosa para su grupo generador. Es allí y así como se establecen los códigos y normas de comportamiento, los premios y castigos para quienes hace bien o mal las cosas, basados en lo que a partir de ellos mismos se ha establecido. Y parte de ese compartir surge desde los primeros años y las primeras experiencias de contactos con el "mundo exterior circundante", donde juegan un papel muy importante los diferentes componentes de la sociedad.

Bien lo dice García (1992), refiriéndose a la educación, que no basta con decir a los niños que hay otros grupos y hablarles de ellos, sino que los niños tendrán que interactuar con esos grupos, pues será la experiencia directa la que contribuya a generar un conocimiento sobre esos grupos.

- Subjetiva. Cada grupo humano interpreta su entorno y vive su realidad basado en lo que está establecido como "códigos fuente" en su cultura, por lo que está prescrito como modelo de actuación. Es *su* cultura, diferente a la interpretación y vivencia que pueda representar para grupo humano con otro modelo cultural. Por eso es posible que personas con culturas diferentes entiendan o interpreten un fenómeno de manera absolutamente opuesta, sin poder llegar a decir quién tiene la razón y quién no, simplemente porque su cultura les permite ver lo que está establecido para ellos como la realidad en ese momento. Los patrones y esquemas culturales han sido diseñados socialmente para cada cultura.

- Acumulativa. Como se mencionó anteriormente, la cultura ha evolucionado con la humanidad. Esto quiere decir que cada generación en cada comunidad ha ido agregando nuevos valores y códigos que se han ido sumando y acumulando para la conformación de lo que por ahora es la cultura de la comunidad como grupo social, la que será transmitida a las siguientes generaciones para que ellas a su vez sigan enriqueciendo y agregando otros componentes. Esto le da la característica adicional de ser cambiante, dinámica, perdurable en el tiempo en la medida que se

va acomodando a las diversas circunstancias por las que pasa una comunidad a lo largo de su evolución y consolidación como ser cultural colectivo.

- Idealizada. Esta es una característica que prevalece hoy día en muchas culturas de países "tercermundistas", donde a través de su cultura se da una explicación casi mágica y hasta absurda a los actos y fenómenos que hacen parte de su que hacer cotidiano. Es una interpretación un tanto macondiana de su vivir para darle sentido desde su perspectiva a los ritos y actos que para otras culturas resultarían abominables e inadmisibles. La cultura alcanza la dimensión de la explicación que le puedan dar quienes la han conformado basados en lo que su entorno les ha exigido, en búsqueda de su realidad. Esto les proporciona la tranquilidad necesaria para continuar aferrados a ella y renovar el compromiso de seguir enriqueciéndola en aras de su preservación como especie cultural.

- Facilitadora de la comunicación. Existe una extraña relación entre cultura y comunicación. Hay una mutua dependencia, toda vez que un componente importante de la cultura es toda manifestación comunicativa que la lleve a un permanente enriquecimiento y a su vez la comunicación es requerida como una forma de alcanzar un reconocimiento y lograr la trascendencia necesaria. Se incluyen todos los modelos de comunicación verbales y no verbales, convencionales y no convencionales que facilitan todos los procesos de relaciones entre sus miembros, tanto interno como externo. El estilo y la intención

comunicativa también es distintiva de cada cultura, siendo en ocasiones un motivo de generación de discontinuidades cuando dos culturas están tratando de relacionarse, y lograr su cometido depende mucho del contexto de cada grupo social referente. En otras palabras el contexto en que se desenvuelven los seres humanos proporcionan conjuntos de significados que se usan constante y cotidianamente, pero asociándolos de manera que permita una mejor comunicación. De esa manera, al compartir los mismos contextos significantes, se pueden entender lo que dicen unos y otros. De forma contraria, cuando se intenta establecer comunicación con otros individuos que no comparten los mismos contextos significantes, se crean malentendidos, confusiones y hasta conflictos. También puede decirse que mientras más lejano o desconocido se hace el contexto del "otro" con quien se comunica, más aumentan las posibilidades de no entender exactamente lo que se comunican.

- Descriptiva. Los elementos que conforman una cultura se convierten fácilmente en la mejor definición de las personas o miembros que la componen. Sus creencias, lenguaje, modo de comunicarse y de comportarse ante diversos fenómenos de interacción social, forman parte de una asociación indisoluble entre quienes los crean y reproducen y lo que significan. Ese hecho produce las diferenciaciones necesarias para tipificar un individuo y es la base para los ejercicios de segmentación y microsegmentación emprendidas desde la perspectiva del mercadeo. Desde ese punto de vista, la cultura deja de entenderse como

aquello que expresa la identidad de una comunidad. Antes bien, se refiere a los procesos, categorías y conocimientos a través de los cuales las comunidades son definidas como tales, es decir, cómo se las representa específicas y diferenciadas.

- Temporalmente seguida (adoptada). Es posible que pese a todo el arraigo y afianzamiento cultural que tenga una persona o un grupo de personas, al entrar en contacto temporal con otra cultura, no más fuerte o superior sino imperante en ese entorno, estas terminen adoptando comportamientos y patrones que aunque no sean los suyos propiamente, terminen asimilándolos como propios. Esto sucede cuando se requiere una aceptación, se espera una recompensa o sencillamente cuando su adaptación meramente temporal les garantiza en cierta forma la supervivencia en ese medio, lo que de paso les garantiza un relativo bienestar en el propio, con condiciones culturales completamente particulares y diferentes. Cada individuo posee su versión propia, personal y subjetiva de la cultura que los demás le atribuyen, y esa versión es diferente a los demás miembros de su grupo.

### 2.3 ELEMENTOS DE LA CULTURA

En esta apartado se describirán algunos de los principales elementos que pueden ser constitutivos de la cultura tomando como referencia a Páramo (1998), sin pretender ser exhaustivos en su enumeración y obedeciendo a algunos criterios generales que permite identificar al individuo como un ser eminentemente cultural.

- El lenguaje. Dada la importancia de la comunicación en todo proceso de conformación y transferencia de la herencia cultural, el lenguaje asume un rol predominante al ser el medio que mayor utilización y efecto ha tenido, de cara al fortalecimiento de la propia cultura y su interacción con otras. Las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas y en un sentido más amplio, se puede afirmar que el sentido o significado de las palabras no está en ellas sino en las personas que las utilizan. La educación, la edad, la procedencia y las condiciones de su formación en la familia y en la sociedad condicionan el lenguaje de cada persona, lo que hace que en ocasiones no sea muy entendible la manera de expresarse de dos personas, aún hablando el mismo idioma. De otra parte, casi tan universal como el lenguaje hablado o escrito, el lenguaje no verbal puede tener tantas o más connotaciones que el formal, llegando en ocasiones a ser más universal y entendible, aunque no se debe olvidar que no siempre todos los convencionalismos son aceptados y de no ser tenido en cuenta su real significado en otra cultura, puede representar.

- Instituciones sociales. Como factor fundamental que sirve de catalizador de la cultura, las instituciones sociales adquieren su identidad a través de los fenómenos culturales que la componen y dan forma, asumiendo que estas tienen que ver con la forma como las personas se relacionan unas con otras. Este fenómeno es lo que le da las características que la definen como institución y a su vez éstas

tipifican a quienes las conforman. La familia, la religión y sus instituciones, los centros educativos, las organizaciones, los clubes, partidos políticos, agremiaciones, asociaciones y grupos naturales son entre otros los más representativos de las diferentes sociedades. Dependiendo del mayor o menor grado de influencia en su conformación, una cultura tendrá connotaciones directas de alguna o algunas de las mencionadas instituciones, siendo común denominador entre las personas que hacen parte de ella algunas creencias y orientaciones de acción y pensamiento en su diario trajinar. La manera como prevalece la posición del hombre o la mujer en una sociedad, las clases sociales, los comportamientos grupales y los grupos de interés común, son el reflejo de cada cultura y se interpretan de manera diferente en cada una de ellas. Sostener que existe una cultura dominante frente a otras minoritarias es establecer con relativa claridad las fronteras entre las que una y otras se mueven y se enfrentan.

No son "culturas" en sí las que combaten por el espacio de poder en la sociedad, sino determinados grupos que, la mayoría de las veces, invocan en sus discursos una supuesta cultura que les respalda y concede legitimidad. Por supuesto cada estructura política (social) posee su cultura propia distintiva, que incluye normas, valores, ideologías, asunciones, símbolos, significado, lenguaje y otro capital cultural compartido que hace que funcione como una unidad coherente, son desintegrarse.

- Manifestaciones artísticas. Pudiendo ser concebidas como una extensión del lenguaje o más ampliamente del complejo sistema de comunicaciones de un grupo social, las manifestaciones artísticas son quizá la más compleja abstracción de los principales y más relevantes significados de su cultura. Estas encuentran su extensión a través de las artes gráficas y plásticas, folklore, música, teatro, danza, escritura y algunas menos convencionales como la tradición oral. Su función ha sido clave a lo largo de la historia, encargándose de perpetuar y mantener viva la llama de su raigambre de tradiciones y legados que constituyen su esencia misma. La esencia de una cultura puede detectarse fácilmente a través de sus símbolos manifiestos.

- Sistema de valores. Los valores representan convicciones básicas de que un modo específico de conducta o una finalidad de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta opuesto o a una finalidad de existencia conversa (Robbins, 1999) y que normalmente influyen en el las actitudes y el comportamiento de las personas en los diferentes roles que estas afrontan. De otra parte, los valores son considerados el corazón mismo de la cultura. Llevan consigo una cualificación preconcebida y aceptada de lo que es bueno, malo o deseable, de lo que está bien o mal hecho. Estos tienen dos dimensiones en cuanto a su contenido o intensidad. El contenido define per se qué estados de conducta son importantes, mientras que la intensidad define cuán importante es, siendo esta última lo que define el sistema de valores. El sistema

de valores se podría definir como la jerarquización que cada persona establece de acuerdo a la importancia relativa (intensidad) que se asigna a valores como libertad, placer, respeto, obediencia, honestidad e igualdad.

Existe una clasificación de aduce que los valores pueden ser: *orientados por otros*, en la medida que reflejan la incidencia de lo que para la sociedad es considerado como adecuado en términos de las relaciones entre sus miembros y otros grupos referentes; *orientados por el entorno*, que reflejan las relaciones de una sociedad con su entorno económico, técnico y físico; *orientados por uno mismo*, destacan las diversas actitudes y concepciones propias de los miembros de una sociedad y marcan su diferencia con los otros miembros, a pesar de tener las mismas raíces en su conformación individual.

- Sistema de creencias. Conformado entre otros por la religión y las supersticiones, en un elemento que no debe ser menospreciado a la hora de hacer un análisis detallado de un individuo o un grupo social y su comportamiento dentro de una sociedad, teniendo un impacto considerable sobre el sistema de valores, así como sobre los hábitos, la visión de la vida y otras decisiones y acciones cotidianas. Dependiendo del esquema mental de cada persona, lo que para una puede ser parte de un sistema de creencias arraigadas por su formación religiosa o familiar, para otra puede ser considerada como información sin otro fundamento más que meras supersticiones sacadas de su realidad subjetiva.

- Cultura material. Como bien lo describe Cateora (1995), la cultura material está conformada por dos componentes. Por una parte la tecnología, que comprende las técnicas utilizadas para la construcción de bienes materiales que darán representatividad a su cultura, algo así como el *know how* técnico que poseen las personas de una sociedad. Cada cultura tiene una forma característica de manifestar su nivel de tecnología, reflejada en la condición natural de sus gentes para aprender y aplicar ciertos conceptos sencillos pero de gran ayuda a la hora de resolver por sí mismos pequeñas complicaciones de su labor. Y de otra parte se encuentra la economía, concebida como la manera como las personas utilizan sus capacidades y los beneficios resultantes. Esto incluye la producción, distribución y consumo de bienes y servicios y otras formas de intercambio.

#### 2.4 DIMENSIONES DE LA CULTURA

Basado en los resultados de un estudio sobre los valores relacionados con el trabajo llevado a cabo con 116.000 empleados de IBM en 40 países, Geert Hofstede (1980) concluyó que la cultura se puede analizar bajo una estructura de 5 componentes comunes a todas las personas trabajadoras analizadas.

- Distancia del poder. Representa la medida en que la gente de un país acepta que el poder en las instituciones y organizaciones se distribuya desigualmente. Puede

variar entre relativamente igual (bajo distanciamiento del poder) hasta extremadamente desigual (alto distanciamiento del poder).

- Individualismo vs. colectivismo. El individualismo es el grado en que las personas prefieren tener actuaciones como individuos más que como miembros de un grupo. El colectivismo en consecuencia es un bajo individualismo.

- Materialismo vs. calidad de vida. Inicialmente esta dimensión la llamé masculino vs. femenino, siendo necesario cambiarla por su connotación sexista. El materialismo es el grado en el cual prevalecen algunos valores como la asertividad, el interés por el dinero y la adquisición de bienes materiales. La calidad de vida es el grado en que la gente valora la sensibilidad, las relaciones y la preocupación por el bienestar de las demás personas.

- Anulación de la incertidumbre. Grado en el cual la gente prefiere las situaciones estructuradas sobre las no estructuradas. Tiene una relación directa con el grado de ansiedad, nerviosismo, tensión y agresividad que se vive cuando las situaciones no estructuradas prevalecen.

- Orientación a largo plazo vs. orientación a corto plazo. La orientación a largo plazo se define sobre la base de un futuro y valora el progreso y la persistencia.

La orientación a corto plazo valora el pasado y el presente, enfatizando en el respeto por la tradición y el cumplimiento de las obligaciones sociales.

## 2.5 FUNCIONES DE LA CULTURA

Como concepto representativo de una sociedad, la cultura ejerce un papel importante como marco regulatorio de todas las acciones emprendidas por sus miembros. Como tal, la cultura proporciona el marco de referencia dentro del cual evolucionan los estilos de vida individual y del hogar, según el concepto de Hawkins, Best y Coney (1994). Este marco de referencia queda definido por las normas que determinan lo que está permitido y lo que es socialmente aceptable a partir de los valores generados y aceptados desde y por cada sociedad. Esto finalmente se verá reflejado en lo que se conoce como recompensas y castigos. Las recompensas se entregan a quienes asumen como compromiso de vida la aceptación de todas las normas y limitantes del comportamiento que han sido definidos por las normas y políticas, aunque su acatamiento muy seguramente no les garantiza el reconocimiento con la recompensa. De otra parte están los castigos, asignados a quienes aún conociendo las normas las contravienen de manera generalmente deliberada. Normalmente esto es una simple manifestación de un desacuerdo con la normatividad existente en esa sociedad y propone un punto de vista contrario o acaso apenas diferente a lo convenido. A diferencia de las recompensas, el castigo casi siempre está asegurado, así sea tan solo de pensamiento, por parte de algunos de los miembros de la sociedad.

La cultura entonces cumple una función tanto formadora de comportamientos como controladora de los mismos, al determinar qué, cómo y hasta cuándo se tienen que hacer las cosas, de acuerdo a unos criterios previamente establecidos, basados en sus valores.

### 3. CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Al igual que la cultura nacional intentar una definición unánime de cultura organizacional puede resultar algo bastante dispendioso y complejo. El auge por el fenómeno que implica la cultura organizacional es relativamente nuevo, cuando con mayor énfasis a partir de la década de los ochenta, diversos investigadores y estudiosos de la Administración empezaron a considerar que las empresas eran mucho más que la manera en que hasta esa época habían sido percibidas. Las organizaciones eran simplemente concebidas como un mecanismo mediante el cual se coordinaba y controlaba un grupo de gente, con estructuras verticales. Pero las organizaciones al igual que las personas, tienen personalidades, pueden ser rígidas o flexibles, innovadoras o conservadoras. Esto ha llevado a considerar el importante papel que la cultura juega para los miembros de una organización (Robbins, 1999). Se puede afirmar así mismo que la cultura organizacional es una consecuencia de lo que en los años cincuenta se conoció como institucionalización, término que hacía referencia al proceso de adquisición de una vida propia por parte de la organización.

La definición e identificación de la cultura organizacional es muy importante para todos sus miembros, tanto directivos como administrativos y operativos, en el

sentido que proporciona elementos valiosos para determinar una forma de actuar estratégica y para proporcionar más eficiencia al interior. Así, se pueden establecer, conocer y comprender las relaciones de poder, reglas no escritas, creencias, etc.

Es indudable que este reciente interés por la cultura organizacional tiene sus orígenes en el declive de la productividad de los Estados Unidos y el aumento de la competitividad de los japoneses, adicional a la necesidad de identificar patrones de comportamiento y crecimiento organizacional que permitió el acelerado desarrollo mundial, influenciado fuertemente por el avance tecnológico y la tendencia globalizante de la economía apoderándose del mundo entero.

Es claro que las organizaciones de éxito poseen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar eficientemente las actividades y cumplir las metas. Entre otras, Aguado (2002), propone ocho aspectos que considera son claves en una cultura organizacional de éxito:

- Orientación hacia la acción.
- Orientación al cliente.
- Autonomía y decisión.
- Productividad a través de la gente.
- Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la compañía.

- Conocimiento del negocio.
- Organización simple con solo el personal necesario.
- Rigidez y flexibilidad, de acuerdo a la dinámica y sus circunstancias.

### 3.1 CONCEPTO

La cultura organizacional se refiere en esencia a las características que los empleados perciben de una organización, aún cuando no se compartan completamente. Son las características que permiten a una organización permanecer unida alrededor de sus valores y creencias que comparten sus miembros, manifestado esto en elementos simbólicos como mitos, ritos, historias, leyendas y hasta un lenguaje particular, toda vez que una de las responsabilidades principales de la gerencia es dar forma a los valores y normas.

La definición más concreta y exacta se retoma de Schein (1985), quien afirma que la cultura organizacional "es un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras". Recientes investigaciones identificaron un grupo de siete características conformantes de ese sistema de significados al interior de las organizaciones (Robbins, 1999).

- Innovación y toma de riesgos. Referido al incentivo que se hace a los empleados a ser innovadores y a correr riesgos.

- Atención al detalle. Grado en que los empleados cumplen sus funciones con precisión y análisis.
- Orientación a los resultados. Grado en que la gerencia se orienta más a los resultados más que en las técnicas y procesos utilizados para lograrlo.
- Orientación hacia las personas. Grado en que las decisiones de la gerencia tienen en cuenta los efectos sobre las personas.
- Orientación al equipo. Grado en que las actividades de la empresa dependen de los equipos que están conformados a su interior.
- Energía. Grado en que los empleados son emprendedores y competitivos.
- Estabilidad. Grado en que las empresas prefieren mantener sus condiciones actuales en contraste con una posibilidad de crecimiento.

### 3.2 FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA CULTURA

La cultura organizacional como un componente importante dentro de la actividad de las compañías, nace, crece y se desarrolla al mismo ritmo de ésta y como producto de las mismas circunstancias que han tenido que sortear. Una empresa no nace siendo una cultura. Durante su etapa de iniciación y consolidación es bien importante mantener una base relativamente estable de funcionarios, ya que una compañía con una alta rotación difícilmente puede llegar a consolidar valores, pues la formación de una cultura organizacional se da a través de las relaciones interpersonales internas o externas de la empresa. Así, una empresa establece su

identidad a través de la exteriorización de una determinada manera de hacer las cosas.

La cohesión del grupo primario es quizás el factor más importante para lograr el desarrollo de una cultura. Todo ello se debe dar alrededor de la cosmovisión de los fundadores de la compañía, quienes le imprimen su sello particular a lo que según ellos deberá ser la compañía en el futuro, afrontando de la mejor manera los problemas de adaptación que puedan surgir en ese camino. De la misma manera, estos establecen lineamientos con respecto a la manera de hacer cada cosa, los valores (sus valores), las relaciones dentro de las diferentes áreas, normas de comportamiento, cómo enfrentar los problemas, definición de roles y objetivos.

Para su formación, es necesario que una empresa tenga al menos definida su misión, los objetivos, la estructura organizacional que permita la obtención de los objetivos y un sistema de información. Esto no quiere decir entonces que las empresas que no tengan formalmente declarados estos aspectos no cuentan con una cultura organizacional, toda vez que una gran parte de las empresas del medio no han definido esos elementos. Todo existe tan solo en la mente y en la consideración de sus propietarios y su manera de manejar, hacer y definir las cosas es el despliegue de esos elementos.

Existe una serie de elementos que son considerados constitutivos inherentes de una cultura y pueden llegar a ser un común denominador representativo de su existencia, como se describe a continuación, según listado de Hampton (1990).

- Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, materiales usados en el reclutamiento y selección.
- Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios.
- Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes.
- Sistema explícito de premios y reconocimientos, criterios de promoción.
- Historias, leyendas, mitos, anécdotas y acontecimientos más importantes.
- Reacciones del líder ante incidentes y crisis muy importantes en la organización.
- Cómo está diseñada y estructurada la organización.
- Sistemas y procedimientos organizacionales.
- Criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción, nivelación y jubilación de personal.

Para su sostenimiento se deben considerar aspectos como la flexibilidad que mantenga la empresa ante los diferentes embates y retos que le plantee su entorno, cobrando mayor importancia aún la unicidad de sus miembros, principalmente sobre quienes recae directamente la difícil tarea de mantenerla con vida. Para esto se debe contar con un lenguaje común y una definición clara de

fronteras o umbrales de competencias que permitirán actuar de la manera correcta, en el momento que corresponda a quien corresponda.

Es natural que con el tiempo trate de diluirse la fuerte influencia que desde el inicio de la vida de la organización han ejercido sus fundadores, a medida que la empresa y los diversos grupos que la componen ganan conocimiento y experiencia y van definiendo su propia manera de enfrentar las situaciones y tomar decisiones. Esto lógicamente termina siendo una adecuación, mas difícilmente será una anulación o negación de los lineamientos iniciales, a no ser que la situación haya cambiado tan dramáticamente que los valores y lineamientos establecidos desde el principio ya no tengan validez.

La cultura nunca está totalmente conformada, puesto que siempre queda un compromiso constante con el aprendizaje por parte de los miembros de la organización. Para tratar de garantizar que lo creado hasta ahora se cristalice en realidades organizacionales reflejadas en resultados. Existen tres elementos claves que pueden establecer un vínculo con la manera en que una organización garantiza el mantenimiento de su cultura, siendo estos:

- el proceso de selección, que brinda la posibilidad de enganchar personas que tengan una alta posibilidad de adaptarse, alineando sus valores con los de la organización

- la forma de actuar y de comunicarse de la alta gerencia, las cuales se encargarán de enviar también mensajes no verbales de comportamiento a todos los funcionarios, dándose por entendida una particular manera de ver y de actuar
- la socialización o inducción, entendida como el proceso de adaptación de los nuevos empleados a la cultura de la organización, siendo aprovechada como la mejor manera de moldear, conformar o disponer la mente a una nueva y particular manera de hacer las cosas, que la hace diferente a otras organizaciones.

Como complemento de lo anterior, Robbins (1999) propone un modelo de socialización de la cultura, compuesto por dos grandes fases: el proceso de socialización y los resultados (Figura 2).

En la selección se definen los aspectos que serán preponderantes a la hora de asimilar los componentes de la cultura, tomando en cuenta los antecedentes y arraigos culturales preexistentes en el potencial empleado.

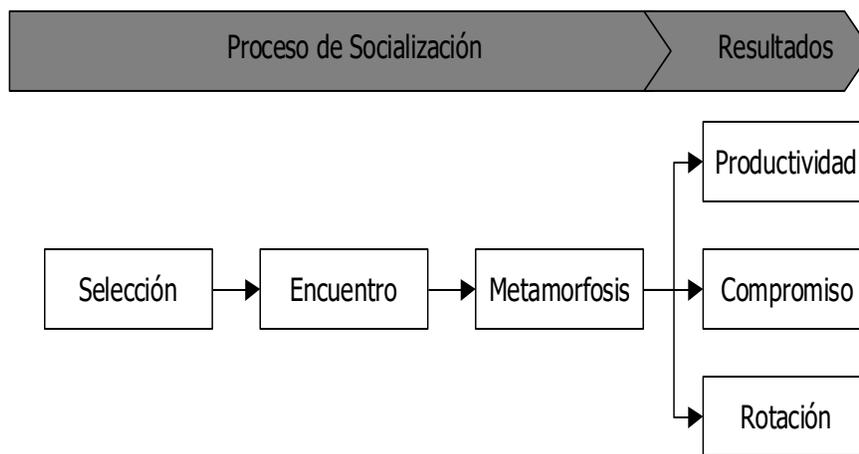


Figura 2. Modelo de Socialización  
Tomado y adaptado de Robbins (1999). Comportamiento organizacional.

El encuentro hace referencia al "choque" que de manera natural se presenta en el momento del ingreso, donde se da en primera instancia la posibilidad de confrontar las dos culturas y empezar a evidenciar la adaptación que finalmente se puede alcanzar una vez concluido el proceso, si es que se da esa conclusión del proceso de aprehensión definitiva de la cultura por parte de los empleados de la organización.

La metamorfosis, tomando su acepción plena, comprende los diferentes cambios y adaptaciones que son necesarias en las personas para asimilar la cultura de la organización y generar soluciones de acuerdo con los lineamientos establecidos, llevando a resultados evidenciables en un incremento de la productividad, la adquisición de un mayor compromiso y una considerable disminución de la rotación de personal, con el consecuente sostenimiento de la planta de personal que a su vez le garantiza a la empresa el despliegue y consolidación de la cultura al interior de todos los estamentos de la organización.

Estructurada de esta forma, la cultura cumple, entre otras, con sus funciones de transmitir un sentimiento de identidad a sus miembros, alcanzar un compromiso más con la institución que con las personas, guiar y moldear las actitudes y comportamientos de los empleados y darle un significado compartido a todo cuanto acontece en su interior. Desde otro punto de vista, desde el consumidor, la cultura proporciona el marco de referencia dentro de cual evolucionan los estilos

de vida individual y familiar. Dicho esto, se entiende que la cultura organizacional es una extensión de éstas, y en el fondo se encontrarán algunos elementos comunes al interior de la organización.

### 3.3 ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

De los elementos se puede decir que son todos aquellos códigos que representan de alguna manera el despliegue y consolidación de la cultura, son, por así decirlo, la parte casi tangible, casi medible, casi cuantificable de una cultura, son los que evidencian su existencia y a la vez validan la claridad en su selección como elementos representativos. Estos dan vida a la cultura y proveen a la organización de una interpretación de la realidad (*su* realidad). Las personas reproducen estos elementos y los asumen como algo natural, algunos por estar completamente de acuerdo con ellos y otros porque el control ejercido no permite una desavenencia con estos, al menos de forma manifiesta. En concordancia con lo propuesto por De Souza (1998), los principales elementos de una cultura se describen a continuación.

3.3.1 Valores. Está claro que los valores son en su gran mayoría contruidos por sus fundadores o directivos, lo cual establece una relación directa con los objetivos de la organización, llegando a ser considerados el corazón de la cultura, su eje central. Los valores determinan, entre otras cosas, los aspectos cotidianos y el tipo de información que deben recibir mayor prioridad para tomar las decisiones,

las personas más respetadas, las áreas consideradas como “privilegiadas” dentro de la empresa, los *eslóganes* de identidad corporativa, entre otros. Son tan incidentes los valores al interior de una organización que se ha determinado que la concordancia de los valores personales con los organizacionales lleva a la consolidación de un fuerte sentimiento de desear una mayor permanencia en la empresa y a no medir las horas diarias laboradas, estrechando la confianza existente entre las partes.

3.3.2 Ritos y ceremonias. Según Páramo (1998), estos son concebidos como aquellas actividades sistemáticas programadas periódicamente con las cuales los miembros de una organización enfrentan su cotidianidad. Son actividades planeadas que poseen objetivos específicos y directos, utilizados para dejar en claro qué es lo que se valoriza y no se valoriza en la organización. De Souza (1998) cita algunos de los ritos organizacionales más comunes.

- Ritos de pasaje, como el traslado de cargos, son utilizados para minimizar la ansiedad frente al nuevo papel asumido.
- Ritos de degradación, para denunciar públicamente los errores cometidos. Su objetivo es dejar claro los límites y las reglas que deben ser seguidas.
- Ritos de refuerzo, para valorizar y felicitar los resultados positivos, esperando motivar actitudes semejantes.

- Ritos de renovación, con el objeto de perfeccionar el funcionamiento de la organización e informar que se está haciendo algo con los problemas y llamar la atención sobre ellos.
- Ritos de reducción de conflictos, cuyo objetivo es restablecer el equilibrio entre las relaciones conflictivas, desviando su atención.
- Ritos de integración, común en fiestas como las navideñas o cumpleaños, a través de los cuales se incentiva el compromiso con la empresa.

3.3.3 Historias y mitos. Las historias son narrativas constantemente repetidas y son basadas en hechos ocurridos realmente, a diferencia de los mitos, que son historias idealizadas y por lo general basados en las creencias arraigadas al interior de la organización. Su contenido involucra un alto nivel de componentes de la cultura, cumpliendo con su función de en determinado momento ser una guía para quienes están adelantando sus primeros pasos en la organización. Algunos elementos distintivos se describen a continuación.

- Son concretas, detallan personas y acciones específicas, describiendo la época y lugar donde ocurrió.
- Son de conocimiento común.
- Las personas creen en las historias.
- Se constituyen en una especie de contrato social en la organización, en la medida que están relacionadas con su forma de actuar.

3.3.4 Tabúes. Tienen como objeto orientar el comportamiento de las personas, delimitando las áreas y acciones que son prohibidas o no están permitidas en la organización. En el entendimiento popular se considera una prohibición de índole mágico-religiosa, característica de las culturas y cuya violación, según creen, acarrea al que la perpetra calamidades de distinto género.

3.3.5 Héroes. Representa la persona ideal, aquella a quienes los demás quieren emular. Emprendedora, intuitiva y visionaria, encarnan muchas características que son propias de la organización. Son personas que de alguna manera han cambiado el rumbo de la organización y han vencido desafíos que lo hacen ejercer una influencia normalmente duradera y profunda. Cumplen con su función de proporcionar modelos y establecer patrones de desempeño que generan motivación a personas de diferentes niveles.

3.3.6 Comunicación. Se refiere principalmente al proceso de transmisión y circulación de la información dentro de la organización, sea formal o informal, verbal o no verbal. Los procesos de la comunicación son necesarios para la creación, transmisión y sostenimiento de la cultura, siendo los modelos modernos de "puerta abierta" una consecuencia de su estructuración dentro de las empresas, teniendo la posibilidad de manifestar de doble vía las opiniones, sugerencias y conceptos relacionados con sus labores.

3.3.7 Símbolos. Se constituyen en la representación más “evidenciable” de la cultura, al estar constituidos por las diferentes formas de lenguaje y objetos que forman parte del micro entorno interno de la organización y ganan sentido en la medida que reflejan una particularidad de su complejo contenido cultural. Es la identidad más reflejada, y dependiendo de cómo estos símbolos sean percibidos, así será percibida la empresa.

#### 3.4 EL MODELO DE SCHEIN

Tomado como referente en muchos estudios organizacionales contemporáneos, toda vez que plantea que todo paradigma sobre el cual se establece la cultura siempre posee una relación con una cultura más amplia en la que se encuentra insertada la organización.

Según se observa en la Figura 3, Schein (1985) establece la existencia de tres niveles o elementos que a manera de iceberg están presentes en la organización.

Se denota su semejanza a un iceberg en cuanto plantea una estructura piramidal donde coexisten tres niveles, pero solo uno de ellos es el que permanece visible en la organización, pero a su vez este es dependiente de los dos elementos restantes que no se identifican fácilmente. Esto indica que los comportamientos visibles

encuentran su explicación en otros elementos “más profundos” al interior de la organización, llámese valores o creencias.

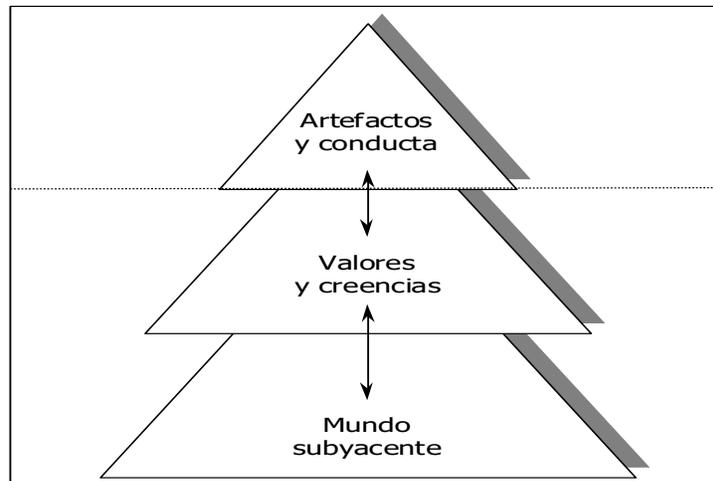


Figura 3. Modelo de Schein  
Tomado y adaptado de Schein (1985). Organizational, Culture and Leadership

3.4.1 Los artefactos y conducta. De acuerdo con el modelo, son los elementos visibles del iceberg, la manifestación plena de la cultura. Comprende el ambiente físico, la arquitectura, los muebles, equipos, el vestuario, patrones de comportamiento, así como por los ritos, símbolos, mitos, etc. Son fácilmente identificados pero su entendimiento no lo es tanto, ya que se hace necesario comprender la lógica que los precede.

3.4.2 Valores y creencias. Resumen un conjunto de formas de pensar, de hacer las cosas y de dogmas que son mirados con respeto por todos los miembros de la organización y se constituyen en referentes de peso para evaluar y juzgar comportamientos, basados en todos los constructos consolidados al proceso de

interacción y consolidación de la cultura. Durante el intento de llegar a identificarlos se corre el riesgo de que se pueden mostrar resultados racionalizados, basados en lo que a los miembros de la organización les gustaría que fueran sus valores y creencias, y no en lo que realmente son. Normalmente son contruidos por los fundadores o Directivos y están directamente relacionados con los objetivos de la organización. El nivel de adhesión a los valores se encuentra más arraigado en los escalones jerárquicos más altos y pueden ser modificados, después de una evaluación. A partir de los valores se pueden detectar las prioridades, el tipo de información que es más relevante para la toma de decisiones, las personas más respetadas, las áreas más importantes dentro de la empresa, las características personales más valorizadas, los "*eslóganes*" que sintetizan las cualidades del servicio, etc. Para Schiffman y Lazar (1991), en un sentido más general, los valores y las creencias son imágenes mentales que afectan a un amplio rango de actitudes específicas, lo cual a su vez influye sobre la forma en la que una persona responderá en una situación determinada.

3.4.3 Mundo subyacente. Son afirmaciones prácticamente incuestionables, como una verdad sin discusión y que en determinados momentos pueden llegar a constituirse casi en actos de fe y cuya justificación podría salirse del plano de lo racional, llegando a constituirse casi en la esencia misma de la cultura organizacional. Al ser supuestos inconscientes, la frontera entre éste y los valores y creencias es bastante difusa, pero concluye en que las cosas están bien o están

mal sin ninguna respuesta más allá de la imposición del único criterio de peso en ese momento: "*porque sí*". El mundo subyacente está compuesto por cinco dimensiones.

Dimensión 1. *Relación de la organización con el ambiente externo*. Indica las relaciones establecidas por la empresa con su mundo exterior próximo, pudiendo ser estas de dominio, sumisión o armonía. A su vez es un medio de verificar los supuestos que la organización tiene sobre su misión, su razón de ser y la composición misma de la empresa y la manera como se organiza para abordar el mercado.

Dimensión 2. *Naturaleza de la verdad y de la realidad*. Son los supuestos básicos, las reglas de comportamiento sobre la realidad, la verdad, el tiempo, el espacio y la propiedad que sirven de base para la toma de decisiones. Se verifica cuál es el criterio adoptado para determinar que las cosas son verdaderas y reales.

Dimensión 3. *La naturaleza de la naturaleza humana*. Refleja la visión que del hombre tiene la empresa, pudiendo ser considerado básicamente bueno, malo o neutro, fijo, incapaz de cambiar, mutable.

Dimensión 4. *La naturaleza de la actividad humana*. Concibe lo que es asumido como propio por el hombre en cuanto al trabajo o al descanso, en interacción con

su relación con el ambiente que le rodea. Puede ser proactivo si actúa para conseguir lo que quiere, reactivo al aceptar lo que es inevitable o simplemente estar en armonía con la naturaleza, siendo concebidos como estados posibles.

Dimensión 5. *La naturaleza de las relaciones humanas*. Se refiere a la manera que es considerada correcta para que las personas se relacionen unas con otras, pudiendo ser individualista, comunitaria, autoritaria, cooperativa, etc. A su vez verifica los supuestos designados al desarrollo de las relaciones dentro de la organización.

### 3.5 CULTURAS ORGANIZACIONALES ORIENTADAS AL MERCADO (COOM)

La orientación al mercado es un concepto que aún le cuesta trabajo entender a las compañías, y con mayor razón a las pertenecientes al entorno local, caracterizadas por un fuerte sector comercial y un muy atomizado sector industrial y productivo. Y su dificultad se centra en el poco entendimiento que se ha querido dar a la perspectiva de cliente concebida en cada uno de los departamentos o dependencias de las empresas. Como bien lo expresa Shapiro (1995), orientarse al mercado implica mucho más que motivar al personal de marketing para que se aproxime más al cliente. Es entender y diseminar por toda la organización la información sobre los competidores, y los clientes existentes y potenciales; descentralizar las decisiones estratégicas y las tácticas para permitir la participación de todas las divisiones clave e inculcar en todos el mismo sentido de

compromiso para proporcionar un servicio intachable en todos los mercados de la empresa.

Antes de abordar el análisis de las culturas organizacionales orientadas al mercado es necesario definir el mercadeo (marketing) de una manera sencilla, toda vez que es el elemento que conforma el eje conceptual y de acción de cara a pretender satisfacer las necesidades y los deseos de un mercado. Para ser concretos, se cita la definición dada en 1985 por la American Marketing Association Board (AMA), donde se establece que "marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas y servicios, para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones". Mercadeo es la acepción que en castellano equipara al marketing, siendo, como se observa en la definición, una necesidad imperante para las empresas que pretendan lograr una posición de importancia en el mercado y mantenerse competitivas en el tiempo, siendo para esto necesario un permanente ejercicio de identificación y satisfacción de necesidades mutuas.

Según lo afirma Páramo (1998), establecer una orientación al mercado en una cultura organizacional se relaciona con la implementación del concepto de marketing en toda la organización. Dicho esto, Shapiro (1995) considera que toda organización orientada al mercado debe contar tres características distintivas.

- Perfecta comprensión de los factores que influyen en sus mercados y en las personas que deciden comprar sus productos o servicios.
- Participación de todas las divisiones en la toma de decisiones estratégicas, para lo cual cada división debe reconocer sus competencias y diferencias.

Toma de decisiones bien coordinadas y ejecutadas con un alto sentido de compromiso, de cara al cumplimiento de las metas.

Adicionalmente, Páramo (1998) establece un modelo de cultura organizacional orientada al mercado (Figura 4), donde se definen tres componentes de comportamiento -orientación a los clientes, orientación a la competencia y coordinación interfuncional- y dos criterios de decisión –largo plazo y rentabilidad-.

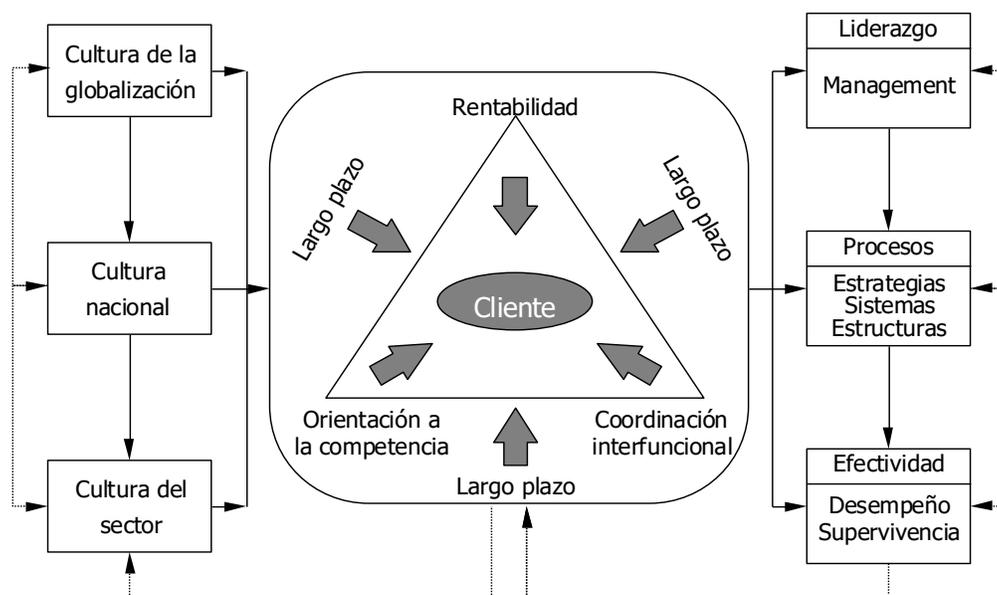


Figura 4. Modelo para la implementación de una cultura organizacional orientada al mercado. Tomado y adaptado de Páramo, Dagoberto (1998). Culturas organizacionales orientadas al mercado

Analizando el modelo, se observan elementos tanto del microambiente interno de las organizaciones como de su macroambiente externo, reconociendo la indudable relación existente entre estas dos variables, puesto que se trata precisamente de orientar la empresa en función de esos elementos. En el centro de todo enfoque se encuentra el cliente, como razón de ser de la organización y quien merece toda la atención como generador y fin de toda la actividad empresarial, siendo esto posible a través de los elementos de la cultura organizacional mencionados con anterioridad. Todos los esfuerzos de la empresa se deben dirigir hacia el cliente, haciendo un permanente estudio de los movimientos de la competencia que suceden a su alrededor, generando acciones que garanticen tanto la rentabilidad como la supervivencia en el largo plazo, a partir de la construcción de unas relaciones duraderas.

Es preciso entender la globalización y sus efectos sobre los procesos culturales que afectan las organizaciones, así como la cultura nacional y del sector, factor de vital importancia y de cuya interacción depende el comportamiento organizacional y sus resultados. De otra parte, la orientación al mercado se traduce en liderazgo gerencial a través de la dirección (*management*), que al estar alineados con las estrategias, estructuras y sistemas dan como resultado acciones efectivas que permitan alcanzar las metas y a la postre su supervivencia.

Para que sea posible, son precisos una serie de acomodamientos y disposición administrativa al interior de la organización que genere un sistema dinámico de interacción entre sus componentes, con una permanente retroalimentación que permita monitorear y evidenciar su desempeño y poder implementar a tiempo los correctivos necesarios cuando se presenta una desviación de lo esperado.

#### 4. DEFINICION DEL SECTOR CALZADO

Estudios realizados por Satra Technology Centre (Salazar, 2001) han estimado el consumo mundial per cápita anual en 1.94 pares, lo que lleva a una producción estimada de 10.980 millones de pares. Colombia ocupa el puesto 21 en la producción mundial de calzado, aportando el 0.5% de la producción, aproximadamente 60 millones de pares anuales. El líder mundial es de lejos China, país que produce el 50%, seguido por India (6.2%) y Brasil (4.7%), representando este último una permanente y seria amenaza legal para el mercado colombiano.

De esa cifra total, se estima que cerca de 4.500 millones de pares corresponden a calzado de cuero, en cuya producción se ha visto un repunte muy importante de las economías emergentes, al pasar de una participación del 35% en 1980 al 70% en el 2000, producto básicamente de una fuerte inversión en la capacidad instalada. Además ha incidido el comportamiento de las tendencias mundiales, donde se está optando por una especialización en el diseño y la comercialización, siendo la fabricación contratada en estos países.

En Colombia el sector calzado no ha escapado a los fenómenos recesivos y globalizantes que se han dado en el mundo entero, siendo golpeado con mayor fuerza en los últimos 10 años. El sector se caracteriza por contar con una tecnología madura que ha permanecido estática desde hace 20 años, con baja inversión en investigación y desarrollo, lo que requiere para su funcionamiento un mayor factor humano, mano de obra intensiva. Muy pocas empresas han iniciado su camino con ayudas tecnológicas como el diseño asistido por computadora (CAD) y la Internet, que les proporciona un concepto y posibilidades más amplias para hacer una permanente renovación de sus diseños.

De acuerdo con cifras del Ministerio de Desarrollo (2001), los resultados consolidados del año 2000 indican que el calzado de cuero representa el 0.4% de la producción industrial colombiana, con un crecimiento del 9.6% en la producción, mientras que se registra un descenso de 0.2% en las ventas y 38% en el empleo. A pesar de lo anterior, se indica que la producción está en los mismos niveles de inicios de la década de los noventa, ocupando actualmente el 66% de la capacidad instalada. Las exportaciones cayeron de 104.6 a 26.5 millones de dólares, mientras que las importaciones han tenido un crecimiento de 1.4 a 35 millones de dólares. A esta preocupante cifra se suma que de los 110 millones de pares que se consumen anualmente en Colombia, se producen el 60%, el 3% se importan e increíblemente el 37% son suplidos por productos de contrabando. Esto afecta a los principales productores nacionales concentrados en Bogotá (22.3%), Antioquia

(18.7%), Valle (16.5%) y Caldas (14.6%). Bucaramanga cumple con una cifra cercana al 12% de la producción nacional.

A manera de introducción para entender más a fondo la estructura del sector calzado en Santander, es preciso anotar que durante el tiempo colonial y el de todo el siglo XIX la región nororiental de la Nueva Granada fue un importante epicentro demográfico, económico, político e intelectual de la nación. La especial división del trabajo en estas provincias les confirió una fisonomía cultural basada en la pequeña propiedad campesina, el trabajo familiar intensivo en la artesanía del hilado y el tejido del algodón, el fique y las fibras sombreroeras, complementado con la producción de tabaco y más tarde de café para los centros de acopio que abastecían las rutas de exportación hacia mercados distantes.

En esa trama social, la recepción de las ideas liberales y el experimento de un gobierno radical en la conducción del Estado Soberano de Santander, se correspondieron con las tradiciones del trabajo familiar independiente en el sector agropecuario, el artesanal o el comercial. Así, el individualismo que se atribuye al santandereano sería el resultado de un largo proceso generalizado de trabajo no asalariado, realizado en unidades familiares de producción.

La tradición familiar de las empresas santandereanas se mantiene hasta hoy. Eso les ha valido una dura crítica por su resistencia a convertirse en sociedades

anónimas capaces de captar y administrar mayores capitales que potencien sus dimensiones y alcances internacionales. Quizás exageradamente se ha llegado a predicar que *en el fondo de los sueños de cada santandereano hay una tiendita*, subrayando así su preferencia por las empresas que puede llevar a cabo sólo con su esfuerzo personal. Y el sector calzado de hoy día no escapa a ese designio histórico.

Contando con el 12% de la producción nacional, el 93% de los microempresarios dedicados al calzado se encuentran ubicados en Bucaramanga, donde se pueden contar algo más de 2000 pequeñas unidades productivas (algunos no alcanzan ni a recibir la denominación de talleres) que producen zapatos. La informalidad domina el sector, alcanzando una cifra cercana al 80% de empresas que realizan su actividad pero no tienen ningún tipo de registro legal en Cámara de Comercio ni están constituidas como empresas ante la Dian o Industria y Comercio. Con ese marco referente, a pesar de la atomización reinante, existen dos zonas de Bucaramanga que se han conformado y se identifican eminentemente con la producción de calzado.

Inicialmente está el Barrio San Miguel, que es el que lleva toda la carga de la tradición zapatera en Bucaramanga. Actualmente se enfoca principalmente hacia la producción y mucho menos a la venta al detal en puntos de venta. En los últimos dos años ha tenido una figuración importante, toda vez que son los

proveedores exclusivos de algunos eventos nacionales, entre ellos el más significativo el Reinado Nacional de la Belleza. Estos logros han merecido un reconocimiento importante y han sido obtenidos de la mano del gobierno local, como respuesta a un compromiso político adquirido gracias al respaldo obtenido durante el período electoral.

De otra parte se encuentra el Barrio San Francisco, constituido sin lugar a dudas en el polo de desarrollo de la fabricación y comercialización del calzado en el departamento. Viejas casas que poco a poco se han ido transformando desde algunos modestos hasta otros suntuosos almacenes para la venta al público, recibiendo a visitantes locales y de otras ciudades que atraídos por la fama no escapan a la tentación de obtener un buen producto a un justo precio, no pudiendo generalizarse como bajos, ya que al igual que los almacenes los precios oscilan entre los muy bajos y los muy altos.

## 5. MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS DE CALZADO DE SAN FRANCISCO

Diversos estudios precedentes, principalmente en la última década, sostienen que las culturas organizacionales están influenciadas por la cultura del sector en el cual se desempeñan. Así mismo se ha establecido que la cultura de una organización está definida por las características culturales de sus fundadores, propietarios o directivos, que en su interrelación con la cultura de los empleados, conforman una amalgama cultural que le da la suficiente identidad para hacerlas diferentes unas de otras. Esto, si se quiere, puede ser tomado como hipótesis de trabajo en la tarea de descifrar y analizar desde las relaciones que se establecen, la cultura del sector calzado en San Francisco.

En primera instancia se pretende analizar la incidencia del marketing en la conformación de la cultura organizacional y el papel que juega en el desempeño de las empresas frente al mercado. Al respecto se puede determinar que el marketing asume un papel fundamental pero no declarado ni reconocido como tal al interior de las organizaciones, de manera que finalmente se pudo identificar que las empresas del estudio no estructuran su cultura organizacional alrededor del marketing, aunque como ya se ha indicado, termina siendo importante.

Teniendo en cuenta la definición dada por la AMA (American Marketing Association), tanto la determinación de los precios, como la comunicación, distribución y satisfacción de los clientes a través de productos de calidad, son elementos prioritarios a la hora de definir acciones concretas en el mercado. Es claro que no se tiene dentro de la estructura organizacional un área funcional que se encargue del mercadeo o de la comercialización de los productos, siendo estas funciones asumidas, junto con otras, por uno de los propietarios. Al respecto no hay capacitación formal que les indique de manera técnica el qué hacer correcto en cada caso, las variables que deben ser objeto de análisis, la concepción e implementación de estrategias para abordar de una mejor manera el mercado, entre otros aspectos. Para llevarlo a cabo se atienden a su experiencia en el sector, su conocimiento del mercado, y mucha intuición.

Para las organizaciones es evidente que la política de precios ha venido cambiando en los últimos años, siendo cada vez más complicado seguir siendo competitivo. Según palabras de los propietarios, "hace algunos años nosotros determinábamos cuánto nos queríamos ganar en cada par de zapatos, obviamente teniendo en cuenta los costos de la producción. Así era y nos iba bien. Ahora el cliente y el mercado son los que dicen cuánto paga por el calzado, y nosotros nos tenemos que acomodar a ese precio.". Esto denota la permanente atención que se debe tener sobre las tendencias de los precios, los insumos, los movimientos del

mercado y un uso racional de los recursos con los que se cuentan y que son necesarios para la producción. Es un llamado a la diversificación que no ha sido muy bien escuchado.

El desarrollo de productos de acuerdo a los requerimientos del mercado es quizás una de las labores mejor atendidas, no tanto por la tecnología que pueda involucrar sino por la dedicación que este requiere de parte de los propietarios. De acuerdo con el testimonio de uno de ellos, "se contrata directamente con diseñadores italianos y españoles. Adicionalmente se participa en eventos y ferias internacionales, donde se evalúan las tendencias y lo nuevo de la moda. Se conocen otros mercados, se consultan las revistas de moda. Esos diseños se adaptan, ya que las características europeas no son las mismas". Se aprecia un reconocimiento de las condiciones que imponen los mercados y los consumidores a la hora de determinar el advenimiento de la siguiente temporada del ciclo de consumo del calzado. Esto es percibido e identificado a través de la asistencia a los eventos internacionales del sector, en los cuales se establecen tanto las tendencias como los contactos de clientes y mercados necesarios para garantizar las novedades y la producción por algún tiempo, lo cual es bastante bueno en medio de la incertidumbre actual. Esas son labores de marketing que a pesar de ser realizadas con rigurosidad no son entendidas con la debida importancia para poder orientar aún una mayor cantidad de esfuerzos para su fortalecimiento.

## 5.1 ORIENTACIÓN AL MERCADO

Basados en el modelo de culturas organizacionales orientadas al mercado de Páramo (1998), propuesto en capítulos anteriores, con serias limitantes y de una manera no formal (declarada y organizada), se puede decir que las empresas estudiadas tienen un grado medio-alto de orientación al mercado, meritorio al fin y al cabo por las características y restricciones encontradas. Este grado de orientación se evaluó basados en una escala de medición definida por Narver y Slater tomada de Páramo (1998), la cual se muestra en el Anexo B, cuya información fue obtenida a través de entrevistas con los propietarios de las empresas seleccionadas en la muestra.

5.1.1 Orientación al cliente. Por su condición de fabricantes, los clientes están constituidos principalmente por mayoristas que se encargan de vender y distribuir los productos tanto en la región como nacional como en mercados internacionales. Algunas de las empresas tienen puntos de venta a público y su actividad comercial se centra en la atención de esos mercados. Hecha esa mención, se puede inferir una relativamente alta orientación al cliente toda vez que por las características mismas del producto existe un gran compromiso con considerar al cliente en cuanto a su importancia para la empresa y la necesidad de satisfacerle. Ello se ve reflejado en la permanente búsqueda de novedades y la utilización de cada vez mejores materiales, con lo que se busca complementar la propuesta de valor para sus clientes. Aunque no se hacen investigaciones de mercado, las necesidades

cambiantes de los consumidores son identificadas y plasmadas en nuevos diseños o modificaciones a los existentes. Una fuente de información muy importante son las personas encargadas de la atención a público en los almacenes, las cuales en su mayoría tienen entre sus funciones atender todas las sugerencias, requerimientos e inquietudes de sus clientes, brindándole así la posibilidad de llegar a satisfacer sus deseos. Otra parte importante de identificación de las tendencias de los consumidores se maneja a través de la asistencia a eventos del sector, nacionales o internacionales, que brindan la posibilidad de explorar más a fondo los mercados existentes y empezar a reconocer los nuevos, instancia que se logra a través de contactos con representantes conocedores a su vez de esos mercados. Tiene tanta importancia este hecho, que para algunas empresas pesa más dentro de su portafolio de clientes los adquiridos y sostenidos durante la realización de esos eventos. Esto lleva a determinar los objetivos a cumplir con respecto a la satisfacción plena de sus consumidores con el calzado por ellos producido. Esto es percibido por los clientes como una mezcla justa de un producto de excelente calidad a un precio conveniente, que sumado a una atención personalizada, les proporciona un buen incentivo para seguir siendo sus clientes.

Aunque lo anterior está claramente identificado, aún se presentan falencias en la formalización de un sistema de medición del grado de satisfacción de sus clientes, lo que de alguna manera se hace en la misma forma en que se captan sus

necesidades. Asimismo, están lejos de llegar a estructurar un programa de servicio posventa, entendido en parte por las condiciones de una buena parte de sus clientes, viajeros y ocasionales, a los cuales no se les ha hecho la trazabilidad necesaria para tener más información y generar acciones que puedan llegar a garantizar una más alta y real fidelidad.

5.1.2 Competencia. Acaso heredado del ancestro cultural santandereano, el individualismo hace su aparición en este momento para definir la orientación a la competencia como el factor de más baja conceptualización y manejo dentro de las organizaciones. Lo más destacable en esta parte es la respuesta que se pueda emprender como reacción a las actividades de la competencia. Aunque es indudable que se hace un seguimiento a la competencia, así no se reconozca y se haga de soslayo, no es la misión principal de la administración, toda vez que se establece que la diferenciación por calidad y exclusividad son la base de la competencia. De manera complementaria, tanto en esa zona como a través de diferentes medios no formales, se hace una exploración del mercado en búsqueda de nuevas oportunidades brindadas por las debilidades de la competencia, manejando de una buena manera el concepto de moda en la búsqueda de segmentos o nichos del mercado que puedan representar atractivos negocios. Pero dada su informalidad, estos ejercicios de reconocimiento del entorno competitivo no se llevan a instancias donde se puedan considerar acciones o tomar

decisiones compartidas con personas diferentes a los propietarios, que dicho sea de paso se constituyen una estructura muy particular, como se verá más adelante.

5.1.3 Coordinación interfuncional. Revestida de cierto halo de reserva, la relación entre las diferentes dependencias de la organización se da de manera natural, puesto que son muy pocas personas las que intervienen en los denominados procesos administrativos. Dada esa restricción las tres o cuatro personas que hacen parte del equipo administrativo comparten y entienden la información que en la medida de su posibilidad y en la condición de su actividad le es compartida. Es posible que los obreros conozcan en parte el porqué de ciertas decisiones o de algunas labores que bien podrían ser parte de la actividad cotidiana, con respecto a su labor de producción. Aunque también es cierto que cuando es necesario se comparte alguna información sobre los clientes, el estado global del negocio, los pedidos y ciertas características exigidas por un cliente y que deben ser cumplidas a cabalidad en la producción. Pero lo que se da con mayor frecuencia, con respecto a la organización provista para su funcionamiento, es una estructura casi monolítica donde, dadas las características de empresa familiar, todas las decisiones y las acciones netamente administrativas y comerciales recaen en las dos personas que están al frente de la empresa, sus propietarios. Esto lógicamente genera la dependencia para su funcionamiento a la permanente presencia de alguna de las dos personas, delegando en ocasiones la responsabilidad del manejo y coordinación de las actividades a una persona de

mandos medios, en cuyo caso a veces se recae en un empoderamiento mal concebido que puede llegar a suscitar algunos inconvenientes, principalmente hacia el exterior de la empresa.

5.1.4 Rentabilidad. Normalmente la rentabilidad se concibe como un mecanismo de corto plazo para proporcionar condiciones cómodas en el largo plazo. Eso es interpretado fielmente, siendo así que absolutamente todos los productos y todos los negocios tienen garantizada su rentabilidad. Para lograrlo, se tienen definidos todos los costos que inciden sobre el producto, y algunos en mayor medida que otros, tienen formalizado esto para obtener una noción del negocio en el momento de introducir un nuevo modelo. El negocio siempre tiene que ser rentable, y esto les da pie para manejarlo con cierto acomodo, cuando por consecuencia de las ventas y los pedidos no sea viable sostener una producción, dejando en ese caso de asumir costos variables que finalmente pesan sobre los resultados. Dado que la inversión que se hace se concentra básicamente en materias primas y adecuación de los puntos de venta, la recuperación de la inversión se da lentamente, vía más venta y más negocios, lo que implica más gestión comercial y esfuerzos mayores para vender al público directamente con los mismos recursos humanos y productivos.

5.1.5 Visión de largo plazo. La visión del largo plazo es concebida como el resultado de lo que se haga en el hoy, concentrándose mucho en éste. Las

tendencias del mercado y lo que indiquen las cifras sobre el comportamiento de la empresa son las bases para poder determinar los movimientos que haya que realizar. La estacionalidad del mercado es algo que indica las acciones a seguir y la manera como se deben preparar para asumir las temporadas durante el año. Los doce meses son siempre su período de referencia para estimar comportamientos futuros y determinar las acciones a realizar en cuanto a producción y comercialización.

## 5.2 EL MODELO

El modelo responde a las características identificadas a través de testimonios obtenidos de propietarios y empleados de las fábricas de calzado, así como de la observación y análisis de su entorno geográfico y de negocios. Pretender establecer un modelo a partir de variables tan disímiles como las que involucra el estudio de la cultura, es algo tan complejo como la cultura misma, pudiéndose si es el caso obtenerse diversos modelos, dependiendo de los principios e hipótesis propuestas al inicio del estudio.

El modelo, como se observa en la Figura 5, se compone de una serie de variables que entrelazadas e interactuantes dan como resultado una amalgama bastante particular que se describe a continuación.

El modelo presenta en primera instancia sus dos componentes: patronos y empleados. Por parte de los patronos, estos siempre son los propietarios, no dándose el caso de que sean unos los dueños y que la fábrica o el negocio sea gerenciado por personas diferentes. Esa es precisamente una de sus principales características, que los hace indispensables en cuanto a que nadie dice o hace nada que no esté autorizado o establecido por ellos, porque existe un alto sentido no solo de propiedad y de cuidado por lo que es suyo y ha sido adquirido con muchos años de trabajo, sino porque definitivamente existe la creencia de que nadie más sabe hacer las cosas como las hacen y piensan ellos, los que conocen y están "curtidos" del negocio.



Figura 5. Modelo de cultura organizacional  
Empresas de calzado del sector San Francisco – Bucaramanga

Como se observa claramente, el marco de la cultura organizacional está dado por los elementos culturales aportados por los patronos (gestores) y su interacción con algunos de los elementos culturales aportados por los empleados (reproductores). Así mismo se involucran las variables de mercadeo y de orientación al mercado que son notorias, quedando excluidas de ésta algunos elementos propios de los empleados que no son llevados al interior de la organización, no son plenamente incorporados, y por lo tanto hacen parte de su vida "extralaboral". Tal como se puede observar, se identifican algunos elementos que han sido tomados de los precedentes modelos de Schein y Páramo, con los cuales se logra definir un modelo particular a este sector.

5.2.1 Gestores vs. Reproductores. De manera muy definida se da la interacción entre quienes son los gestores de la cultura organizacional, los patronos, con sus reproductores, los trabajadores. Decir gestores y reproductores tiene sus implicaciones directas sobre el desempeño de las organizaciones y todo lo que se construye a su interior. Los gestores son los iniciadores y conservadores permanentes de la estructura organizacional y de todo lo que depende de ella, siendo en cada acción promulgada y desplegada en toda su extensión la cultura por ellos conformada. Existen algunos elementos que, haciendo parte de la cultura de la organización, toda vez que son inherentes a ellos, no han logrado permear lo suficiente en todos sus trabajadores. Por su parte, los trabajadores son concebidos como reproductores por cuanto tienen la capacidad de entender,

asimilar y aceptar los elementos componentes que los gestores conciben e inducen en sus comportamientos organizacionales, durante su permanencia en la empresa. Pero, al igual que los gestores, conservan para sí algunos elementos que no ponen en común, por lo menos como manifestación masiva, en el grupo. Es decir, no es su propia cultura la que despliegan en la organización, la adoptan temporalmente.

5.2.2 Elementos disímiles. Hablando de los gestores, como parte de su simbología, los artefactos materiales o las maneras de querer reflejar su condición de propietario de un negocio, los lleva a manifestaciones normalmente comunes en su sentido contextual, aunque particulares en esencia para cada uno. A pesar de querer simbolizar una condición de austeridad del negocio, al frente de sus fábricas se pueden observar normalmente vehículos tipo utilitario (Ford Explorer, Blazer, etc.) que le proporcionan una posición que debe ser percibida por los demás. En su presentación personal es casi común identificar alguna prenda que se escapa a lo normal, de preferencia joyas, que aunque manejadas con alguna discreción son representativas.

En el plano de lo empresarial, es común encontrar sus oficinas con una alta carga de elementos decorativos, aunque no siempre acudiendo a los mejores conceptos estéticos. Artesanías y cuadros de diferentes tendencias, matizados con muros pintados en diferentes tonalidades, entregan una impresión visual que en ocasiones raya en lo desagradable, sumado a que es posible encontrar allí mismo

parte de lo que podría ser una bodeguita de almacenamiento de productos de líneas ya existentes o muestras de una nueva. Los que cuentan con puntos de venta a público, en ellos se aprecia más la estética, con elementos decorativos con cierta mezcla entre las antigüedades y lo "neo", pero definitivamente bastante agradables visualmente. Todo esto obedece en gran parte a un elemento que es muy notorio, su tradición de actores participantes del sector. Parte de la historia común lleva a identificar una tradición legada que está en su segunda generación, cuando en sus orígenes de cuna algunos de los dos o ambos, en el caso de las parejas de esposos, provienen de familia que ha trabajado en el calzado ya por muchos años. Por esos mismos orígenes es que se da finalmente la concentración de las empresas en el sector de San Francisco, como producto de la ubicación por años de algunas de las empresas que tradicionalmente se habían dedicado solo a la producción. Esta segunda generación retoma el sector y le da alguna orientación a la venta al público. Esa es una de las diferencias con otros sectores como San Miguel y Girardot, donde se sigue muy enfocado a la pequeña producción. Algunos de los testimonios:

"Toda la vida mis padres fueron zapateros. Inicialmente en Bogotá, después se vienen para Bucaramanga, específicamente a este sector. Posteriormente todos nos empezamos a pasar para el sector, cuando cada uno empezó a conformar su empresa. De eso ya hace unos doce años aproximadamente."

“Aunque mi experiencia siempre ha sido en las ventas, la familia de mi esposa, el papá, siempre fue zapatero. Por eso se conocía del arte y que era buen negocio, por eso se decide arriesgar a empezarlo.”

“Mi esposo conocía el arte, había trabajado en muchas fábricas. Algún día decidió que ya quería tener su propia producción. Empezamos en la casa de mi mamá, en una ramada que se le hizo al patio...”

Todo ese legado termina por tener bastante incidencia en la organización, ya que ellos, aún a pesar del crecimiento y de las ventas y de los resultados, se siguen considerando simplemente como zapateros, más no como industriales del calzado, pequeños si se quiere. Eso les remite cierta limitante en cuanto a la concepción gerencial del negocio y el aprovechamiento que pudieran hacer de esto. Una de las consecuencias es que no exista una plena conciencia de gremio que los lleve a definir acciones conjuntas de abordar nuevas opciones del mercado, a explorar o aprovechar oportunidades y a propiciar desarrollos de conjunto, así sea al sector únicamente. Todo se remite a esfuerzos individuales, a excepción de algunas acciones comunes de quienes atienden mercados del exterior, para lo cual se hacen ciertos acuerdos para que un vendedor haga la gestión común, pero simplemente para disminuir los gastos, más no para producir sinergias que puedan dar para pensar en abordar mercados potencialmente atractivos y exigentes.

Esto también influye sobre su manera de considerar su formación o preparación para afrontar con mayor profesionalismo su gestión. Existe reticencia a tener que prepararse académicamente, así sea un programa que los beneficie directamente como el existente para las Pymes a través de Proexport, con miras a penetrar mercados internacionales. Es concebida como esclavizante, que quita mucho tiempo y, además, costoso. Esta actitud mostrada se refleja hasta con sus hijos, quienes a pesar de estar estudiando carreras universitarias no reciben buena parte del crédito que deberían, quedándose sus aportes normalmente en el plano de lo académico, ya que a pesar que se permita la realización de estudios o trabajos de diversa índole, no son plenamente entendidos y una buena cantidad de las veces estos terminan siendo parte de un archivo. Está visto que el relevo generacional aún no se dará en estas empresas.

De otra parte, sus actitudes hacia los trabajadores y la manera de relacionarse con ellos los hace convertirse en los héroes y líderes de la organización, que aunque no declarados ni visualizados como tales por los colaboradores, terminan siendo precisamente esto. Aunque son elementos que inciden directamente sobre el comportamiento organizacional por la vía de los trabajadores, hace parte de las características propias de los gestores, toda vez que termina siendo subyacente a las relaciones allí establecidas. No son declaradas como tales, pero ellos como gestores asumen, ya sea de manera consciente o inconsciente, este hecho y lo

reflejan a través de otros elementos que sí terminan siendo comunes a la organización.

“Don Augusto es una bella persona. Es una buena relación, nos trata bien, nos colabora bastante...”

“...ellos siempre nos prestan cuando es necesario y después se descuenta, normalmente con la liquidación de fin de año...”

Y con respecto a líderes dentro del grupo de trabajadores, se asegura que “aquí no hay. Había uno pero se fue, pero era para hacer mal ambiente, aquí no se permitió.”

Respecto a los trabajadores, las aspiraciones personales, donde es muy importante la familia, tienen una consideración especial puesto que estas trascienden su permanencia en la empresa y en el fondo se considera siempre la posibilidad de llegar a la conformación de su propio negocio o como medio para conseguir algunas cosas, complementarias a lo básico de su sustento. De hecho una de las principales causas de la atomización e informalidad que se presenta en el sector calzado es producto de muchos de esos esfuerzos individuales por querer llegar a generar su propia producción, impulso éste que es llevado por todos los que trabajan o han trabajado como obreros en el sector. Se enfatiza mucho en que la

empresa es un medio para conseguir las cosas necesarias para la familia y para sí mismo, denotando de paso su importancia.

“...es mi segunda casa, porque es de la casa al trabajo y del trabajo a la casa. Es muy importante, de aquí saco para comprarle la leche a mi hija. Vivo con ella y mi compañera. Es la fuente de sustento.”

“...aunque también es un “puente” económico para empezar a hacer otras cosas de uno, por ejemplo otra profesión, estudio, la propia empresita.”

“...ahora tengo que pensar en seguir trabajando, tengo que pagarle la universidad a mi hija, eso es lo que quiero que ella haga, mientras me ayuda aquí.”

Si bien es cierto que se reconoce a la empresa como la facilitadora para el alcance de una estabilidad y un bienestar, no es esta en sí misma parte de su aspiración como proyecto de vida, sin querer decir que no exista sentido de pertenencia, lo que se analizará más adelante. Esto en parte también es entendido de acuerdo con las características de contratación típicas del sector. Dada la estacionalidad del comportamiento del negocio, los contratos laborales son por lo regular de 11 meses, lo que deja a todos en el mes de diciembre como desempleados, sin una plena garantía que sean incorporados nuevamente al año siguiente. Como complemento, el pago por obra, a destajo, hace que se presente un nivel

considerable de rotación de personal, el cual recibe toda la atención por parte de los gestores por su incidencia en la producción, pero que en los trabajadores hace que se restrinja su visión a no más de un año y que dependiendo de las condiciones de la empresa, abandonen con facilidad su trabajo para incorporarse a otra empresa.

Un componente muy importante es su grupo de creencias, valores y religión, ya que a pesar del ambiente que se pueda vivir en sus horas laborales, conservan intactos en cada acción la concepción que tienen con respecto a esos elementos. De estratos socioeconómicos 1 y 2 en su mayoría, con escasos estudios primarios, poseen un alto sentido de valoración del trabajo, concebido como un medio de conseguir las cosas necesarias para su vida, como se anotaba anteriormente. Estos elementos son precisamente los que le permiten adoptar con relativa facilidad y normalidad los elementos inducidos por los gestores y conformar así la verdadera cultura organizacional. Cada uno por su lado tiene claro lo que es como persona, mantiene sus creencias con respecto a las cosas del mundo y adhieren a su comportamiento un componente proporcionado por sus convicciones religiosas y sus valores. Esto en parte los lleva a actuar individualmente dentro de la empresa, es decir, no hay una tendencia de conformar grupos o a tener pensamientos asociativos con respecto a la cotinuidad de su labor, además teniendo en cuenta que es de otra forma propiciado por las condiciones de la secuencia que se debe llevar en el trabajo.

Esto se denota por aseveraciones como:

"...también la manera en que uno se viste para venir a trabajar o para salir al descanso, es la imagen de la empresa y a ellos les gusta que la gente nos vea bien."

"Nosotros somos cristianos y sabemos qué es lo que tenemos que hacer. A pesar que son diferentes las creencias, se respeta, en ocasiones se colocan himnos cristianos para escuchar porque ellos mismos lo piden. Hay otras fábricas donde sí les toman el pelo, pero eso depende de los patrones, que son los primeros que deben respetar eso."

"Ellos dicen que ojalá todos fueran cristianos para que trabajaran como nosotros, aunque no quiere decir que los que no son cristianos no trabajen bien. Los cristianos somos más sumisos a la empresa, en cuanto a que cumplimos más las normas. Ellos buscan personas que tengan buena moral pero que también rindan en el trabajo, ambas cosas son importantes. La educación y los valores son importantes para estar aquí trabajando."

5.2.3 Elementos comunes. El núcleo que da vida y forma a la cultura organizacional está conformado por elementos de indiscutible ponderación dentro

del esquema organizacional y que finalmente de alguna manera terminan pesando dentro de su desempeño. Aunque es una labor intrincada la de tratar de identificar elementos comunes dentro de un conjunto de relaciones, se han identificado algunos que se constituyen sin duda en los más representativos en estas empresas de calzado.

Las normas cumplen una función bien importante en cuanto proporcionan el enlace entre la posición jerárquica de jefes y subordinados. Es la parte más formal de todo el contexto de sus relaciones, donde se hace mucho énfasis en el cumplimiento del horario de trabajo, en cuanto a la hora de entrada se refiere. Es por todos aceptada y de pleno conocimiento las exigencias al respecto, así como las sanciones a que se pueden ver sometidos si se presenta algún incumplimiento. El hecho de trabajar a destajo le da un valor agregado al trabajador, por cuanto gana con base en lo que produzca, sin importar el horario en que lo haga. Por eso es considerado grave para el trabajador llegar a ser sancionado por un día de trabajo por haber transgredido la norma de la hora de entrada a la planta. Esto es tan claro y contundente para los patrones que aún sabiendo que al aplicar una sanción, la tarea que debía realizar esa persona durante el día nadie la hará, y de hecho la producción sufrirá un atraso, prefieren hacerlo de esa manera como una forma de hacer ver su autoridad y que se haga sentir que las normas establecidas son para cumplirlas. En sus palabras, "en las reuniones con ellos se trabaja mucho el sentido de pertenencia relacionado con la familia. Si no trabajan bien la obra,

no haya salario y su familia se ve perjudicada. Más que un regaño o una comunicación, se trabaja mucho en la sensibilización, se les pone la mano en el corazón. Para ellos es terrible decirles que tienen que parar (dejar de trabajar, ya que lo hacen por obra). La idea es que piensen que después de esta empresa no hay nada más en San Francisco.”

“Para mí es muy importante que los obreros me cumplan los horarios y que me colaboren en las altas temporadas para poder cumplir con los pedidos.”

Otras de naturaleza diferente son asumidas y entendidas por todos, cuando se les insiste sobre la presentación personal, tanto dentro como fuera de la empresa. Esto se concibe como la imagen de la empresa manejada a través de sus trabajadores, y es por eso que reviste suma importancia, y de esa manera es aceptado. Manifestado por los trabajadores, “a ellos no les gusta que alguien venga en pantalón corto, o roto, algo así. Nosotros entendemos eso y lo aceptamos. Otra cosa que ellos insisten mucho es el cumplimiento de la hora de entrada.”

Como algo complementario y relacionado, existen algunos criterios más de orden técnico que prevalecen y que son tenidos en cuenta a la hora de evaluar el contexto de la relación gestores – reproductores. Estos están enfocados básicamente a la producción y las exigencias en cuanto a la calidad de la obra, de

la cual todos son conscientes y exigentes consigo mismos, toda vez que, dependiendo de la gravedad y de las implicaciones, puede llegar a darse el caso que les sea descontado el material echado a perder por descuido de alguien. Al respecto hay una permanente comunicación y supervisión tanto de los patrones como de los mandos medios directamente encargados de la producción. El resultado de esto es el reconocimiento de la necesidad de producir con un nivel alto de calidad, permanente y en las condiciones que el mercado exige.

“Se trata de concienciar a los empleados de que tienen que hacer bien las cosas. Yo no tengo supervisores en cada sección, cada empleado se asegura de hacer las cosas bien y si ven que algún proceso está mal hecho, se devuelve la tarea o los cortes...”

“Cuando se va a despachar un producto también se inspecciona. La parte que tenga problemas se puede detectar, se devuelve y se trata de arreglar, pero nunca despachamos zapatos defectuosos a los clientes.”

“...pero si un obrero es bueno y no me cumple las normas, tampoco le garantizo estabilidad, si por ejemplo no me cumplen los horarios.”

“...cuando hay un problema de calidad, él simplemente hace las observaciones, nos dice y nada más. Nunca nos descuenta lo que se salga mal.”

“Ellos nos cuentan cómo va la situación, tienen mucha cartera, se ha despachado pero no han cancelado, entonces así se pone complicada la situación. Por eso es necesario a veces parar la producción, pero, ¿qué más se hace?”

Como parte de los valores que con mayor insistencia son transmitidos por los gestores, la honestidad y el respeto tienen un lugar preponderante en ese esquema. La honestidad es entendida como la manera en que se es íntegro como persona y como trabajador, lo que representa ser fiel a los principios propios, se trabaja como se debe trabajar, se cumple con el tiempo de labor y de descanso, se admiten las normas de comportamiento y se valora lo que es la empresa en conjunto y todo lo que ella representa. Los activos y los elementos de trabajo de la empresa son algo absolutamente intocables y se guarda una celosa deferencia con éstos. El respeto por su parte se da tanto entre los patronos y trabajadores como entre estos últimos. Se tiene la capacidad de entender a cada uno como persona, de aceptar sus condiciones y sus apreciaciones con respecto a algún componente de su vida personal. La manera de relacionarse y la poca presencia de inconvenientes personales es un reflejo de ello. Cuando las creencias religiosas son puestas de manifiesto, se guarda la debida consideración a cada uno y se acepta sin mayores miramientos, llegando incluso a compartir, así sea temporalmente, algunos elementos simbólicos de esas creencias. Tiene cabida importante la consideración que como persona tiene cada uno de los trabajadores

por parte de los patrones. Esto termina siendo determinante para lograr un comportamiento de respuesta positiva a las sugerencias y requerimientos que se haga de ellos, y que se refleja en el compromiso que muestran cuando hay necesidad de trabajar jornadas complementarias para poder cumplir con la producción. Lo anterior se identifica a través de algunos testimonios:

“Aquí hay mucho respeto. Cada uno se dedica a lo suyo, sin ponerse a mirar qué están haciendo las otras personas, además no hay tiempo para eso.”

“Se les inculca mucho la honestidad ante todo. El sentido de pertenencia, que la gente quiera a la empresa, eso es fundamental. Si no tienen sentido de pertenencia, así sea la mejor persona del mundo pero que solamente piense en ella, no nos sirve y preferimos no contar con ella.”

“Las relaciones entre los compañeros son buenas, no se presentan problemas, hay mucho respeto. Hay pequeños momentos en que se toma el pelo, pero siempre con mucho respeto, la gente sabe ya cómo es.”

“Aquí por ejemplo no requisan a la salida como en otras fábricas. Hay mucha confianza. Aunque está establecido que a la salida se deben mostrar los paquetes al supervisor, pero es más por respeto y por cumplir que por desconfianza.”

Cuando no se hace no pasa nada, pero siempre está el compromiso con ellos por la confianza que brindan.”

Todo esto lleva a que se dé una relación de mucha confianza, que hace que sea fácil pasar del plano laboral a lo personal, sin ningún tipo de restricciones. Los trabajadores sienten el pleno respaldo de sus patrones y los consideran mucho más cercanos que un frío jefe, normalmente huraño e inaccesible, que se da con frecuencia en otras empresas. Esto, en conjunto, genera un alto sentido no solo de pertenencia sino de compromiso hacia la organización, como respuesta al respaldo que reciben de parte de ella. Pertenencia que se refleja en el concepto que de la empresa y sus gestores manejan y transmiten en cada uno de sus actos como personas y como trabajadores dentro de la organización. Para lograr esto es muy importante el cumplimiento de las obligaciones plenas legales con respecto al cubrimiento con la seguridad social y con la periodicidad de pago acordada, la cual es absolutamente inviolable y cumplida a cabalidad, caso que no se da en la mayor parte de las empresas de calzado, lo cual es sabido por los trabajadores, y por ello es doblemente valorado.

Refiriéndose a ese respeto, los trabajadores aseguran que “ellos son unos amigos, nos dan mucha confianza. Con ellos se siente la confianza y la tranquilidad para hablar hasta de problemas personales. Si necesitamos salir a hacer alguna

diligencia, les informamos, pero no hay problema, nosotros sabemos que los debemos tener en cuenta a ellos para esas cosas.”

“Más que los patrones, unos los puede considerar prácticamente como amigos, porque nos dan mucha confianza, aunque son exigentes con el trabajo.”

De igual manera, adicional al cumplimiento de las condiciones establecidas, ya sean formales o informales, los estímulos en su medida constituyen un factor importante para lograr el incremento del compromiso y consolidar la cohesión dentro del grupo. Las escasas celebraciones conjuntas de fechas especiales durante el año, más que significativas por su cantidad, representan una manera de hacer un reconocimiento mutuo de lo que representa para cada uno el hecho de ser gestores y reproductores. Son instancias que llevan implícito un código que valida el regocijo del momento con la formalidad y el permanente reconocimiento de las normas de comportamiento y de respeto. Además de eso, en ocasiones y dependiendo de cómo hayan sido los resultados al final del año, se concede una bonificación especial a quienes se considere que la merecen. Este hecho, que se podría pensar que daría lugar a inconformidades o reclamaciones por parte de quienes no se hacen acreedores a ese estímulo adicional en dinero, es visto de manera natural y se acepta como consecuencia de no haber hecho las cosas completamente bien durante el año de trabajo. Eso termina siendo parte del

código de normas que se despliegan a través de la compensación y recompensas que se integran a la simbología del modelo organizacional.

“Aquí de manera casi permanente se rifan pequeños electrodomésticos entre los empleados, cuando se ha logrado cumplir la meta de producción. Eso los estimula mucho a ellos a producir más y con mejor calidad.”

“Una de las cosas que más los estimula es que se les pague bien y en el tiempo que ellos exijan. Está convenido el pago el sábado antes del mediodía, y así tiene que ser. El dinero para pagar la nómina es intocable, no hay calamidad doméstica que valga. Ese ha sido uno de los principales factores de éxito de la empresa. Hay otras empresas que los hacen esperar toda la tarde hasta que el dueño aparezca con la plata del pago, consiguiéndola. Las ventas proporcionan el flujo de caja necesario para cumplir con esa obligación.”

Y lo anterior es perfectamente percibido por los empleados al aseverar que “aquí el pago es muy cumplido, a las doce del día ya está listo o a la hora que uno termine lo que tenga que hacer. El salario de la semana lo liquidan con lo que se haga hasta el viernes. Aquí nos pagan seguridad social, en la mayoría de las fábricas de por acá no lo hacen.”

“Aunque no es mucho, pero cuando se puede, por ejemplo el día del amor y la amistad, ellos nos celebran. Se hace una reunión, dan ponqué y gaseosa y rifan algunos regalos. Eso es importante para nosotros.”

“Al final del año, dependiendo del comportamiento y del rendimiento durante el año, dan una bonificación a quien ellos consideren que se la merece. Los que no la ganan entienden y no hay ningún problema.”

Un elemento diferenciador con respecto a la inmensa mayoría de las empresas de calzado, es la relativa estabilidad que se concede a los trabajadores que hayan observado las normas de comportamiento y a su vez dado el rendimiento esperado (producción) en las condiciones de calidad exigidas. Es una preferencia otorgada por los patrones y asimilada por los trabajadores, quienes dada la importancia que para ellos reviste la empresa y la sostenibilidad de unos ingresos, lo dan todo por lograr mantener su cupo en la próxima temporada. Esto va ligado al proceso de selección de personal que se lleva a cabo, donde se hace mucha insistencia en la capacidad de respuesta que se pueda tener a los condicionamientos de la empresa y donde se da preferencia a aquellos que puedan ser recomendados por otro empresario del sector. Obviamente una vez encontrado un grupo de trabajo homogéneo, que responda a los requerimientos y exigencias de la empresa, en lo posible se trata de mantener estable la planta, sabiéndose que esto no solo conduce a unos mejores resultados, sino también a una mayor identificación con la

organización, de lo que se puede esperar más compromiso y capacidad de respuesta a las exigencias propiciadas por el mercado. De parte de los patronos se reconocen las debilidades del sector al respecto: "los obreros parecen gitanos, en el año trabajan hasta en cuatro o cinco empresas, se la pasan probando en un lado y en otro. A los operarios les falta mucha cultura, no son estables en ningún empleo. Al menor problema que se les presente en una empresa se van."

"No nos gusta estar cambiando de personal. Pero en el sector sí se cambia muchísimo de personal. Hay gente que los engaña, no les paga o tienen sistemas de pago muy injustos, situaciones que como Gerente no me parece bien hecho."

"Lo que pasa es que el mercado se atomizó demasiado. Las fábricas grandes se acabaron, ya no hay las que tengan más de 50 empleados, es un mercado de empresas familiares y microempresas. Pueden existir más de 1000 fábricas informales. Es difícil encontrar una fábrica que como la nuestra le pague toda la seguridad social a sus trabajadores. El 95% no lo hace, es muy informal y no asume todos los costos que representa una empresa organizada con obreros calificados. Eso les proporciona estabilidad y se sienten a gusto con la empresa."

"El cumplimiento, calidad y rendimiento, esa es la base para la permanencia en la empresa."

“La estabilidad básicamente es por el comportamiento y productividad durante el año, hay que hacer las cosas bien para esperar nuevamente el contrato al año siguiente.”

“...llevo seis años trabajando aquí y no he tenido problemas, me amaño mucho.”

5.2.4 Interacción con las variables de orientación al mercado. Subyacentes a todas las relaciones que estructuran el modelo, coexisten cuatro variables que con mayor incidencia intervienen en su resultante.

De manera menos notoria, sin querer decir esto que carezcan de importancia, la rentabilidad y la visión de largo plazo, características estas relacionadas directamente con los gestores, se manejan con un concepto diferente por los condicionamientos que les impone el mercado. Las características de estacionalidad, donde a través del año se manejan cuatro o cinco temporadas, le imprimen al negocio una consideración de corto plazo en cuanto a las decisiones que se toman y las adecuaciones que se hacen de cara a afrontar en la mejor forma posible la incertidumbre del comportamiento del mercado. Como se anotaba anteriormente, el adecuado manejo de la rentabilidad de cada uno de los negocios que se haga, en cierta forma les garantiza una permanencia futura en el negocio. Esto debe soportar aún los excesos, si se quiere, en los que puedan caer con respecto a sus inversiones, donde hay una prioridad por la materialidad no

relacionada directamente con el objeto del negocio (vehículos, casa, decoración, adecuación de fábrica y almacenes), dejando de lado la que se podría destinar a maquinaria o tecnología complementaria a la incipiente con la que se cuenta. Es reconocido que los márgenes de rentabilidad que se manejan con los negocios actuales no son los esperados ni los que se tuvieron en años anteriores, pero sigue siendo importante alcanzar una rentabilidad mínima que haga sostenible el negocio mismo, a los trabajadores y a los propietarios.

Llevando a una mayor interrelación entre gestores o reproductores, la coordinación interfuncional cumple un importante papel tanto en las decisiones como en la información que se proporciona de la actividad de la empresa y del mismo comportamiento del negocio en el mercado. Cada uno en la medida que su nivel operativo le restringe y del interés que pueda manifestar, se comparten las decisiones, se aceptan intervenciones y se deciden de manera conjunta diversos aspectos relacionados con ese nivel de manejo de la operación. El resultado de esto es una orientación que permite a cada uno de los miembros de la organización identificar a los clientes e identificarse con lo que corresponde a cada uno de ellos en términos de tipo de calzado y condiciones de calidad del mismo. Eso ha hecho que se entienda el significado que tienen los clientes para la empresa, y que dependiendo de su satisfacción en términos de precio, calidad y cumplimiento en la entrega, se mantendrá y con ello garantizará un nivel de producción y con ello la permanencia de la empresa en el mercado. Como lo

anotaban algunos de los entrevistados, "cuando nosotros queremos les preguntamos para quién es el calzado y ellos nos dicen, o incluso a veces ellos directamente nos dicen para dónde va el zapato, las condiciones de calidad exigidas por ese cliente, e incluso a veces nos dicen a cómo lo van a vender."

Se sabe que las condiciones han cambiado notoriamente a lo largo de los años, y si hace 10 años el productor ponía el precio del calzado, hoy el mercado y los clientes son los que indican qué precio están dispuestos a pagar por el calzado, donde además prima mucho el aspecto de comodidad al usarlo. Todo esto ha sido asimilado por todos los miembros de la organización y eso les hace partícipes importantes para lograr la orientación al cliente y al mercado.

Como se ha anotado anteriormente, el marketing cumple un importante papel dentro de las organizaciones, aunque no es algo declarado. Por eso en el modelo se habla de marketing intencional, es decir, el que se ejecuta a través de acciones de mercadeo partiendo de la intencionalidad de hacer las cosas como respuesta al mercado, pero sin estar concebidas dentro de acciones y conceptos técnicos o científicos del mercadeo, razón por la cual no puede afirmarse que estas empresas construyen su cultura organizacional teniendo en marketing como base. Allí es donde se define la orientación al cliente y al mercado.

Como parte de ese entendimiento, es que algunos de ellos empezaron vendiendo su producción a un mayorista (intermediario), que se encargaba de venderlo en Bucaramanga y en otras ciudades. Posteriormente se da el paso de tomar directamente los clientes existentes y abrirse hacia otros mercados, otras ciudades e incluso entrar a la aventura de atender mercados del exterior. Como lo confirma uno de los propietarios entrevistados, "A los pocos meses me arriesgué y empecé a abrir otros mercados directamente, aunque seguía trabajando con el mayorista. Al empezar a vender directamente la rentabilidad del negocio se incrementó. Al cabo de un año ya eliminamos el distribuidor y se tomó directamente el mercado nacional. Eso implicó ampliar la planta de personal y la planta física, hasta lo que es hoy en día."

Pero ante todo se tiene presente que cada mercado es diferente, que exige unas características particulares y que para esos mercados no se puede entrar a competir con el mismo calzado que se produce para otros clientes y regiones. Según sus palabras, "cuando se hace una colección, se diseña pensando en las particularidades exigidas por cada cliente, por cada mercado. Por ejemplo el clima reinante en cada región es muy tenido en cuenta para esto. A las ferias se lleva calzado pensando en diversos gustos y zonas geográficas". Una buena parte del proceso de comercialización se lleva a cabo en las ferias del sector, a las cuales asisten con regularidad. Allí se establecen los contactos y se realizan los pedidos que en ocasiones les garantizan la producción completa de un semestre. Esto los

obliga a tener la capacidad de adecuar la producción a estas necesidades para atender los pedidos de varios clientes, con diversas características. Por eso el tema de la flexibilidad es para ellos relevante: "si no la tenemos nos fregamos. Las exigencias del mercado y las ganas de ser competitivo en el, hace que se deba ser flexible".

Esa necesidad de atender las necesidades de los clientes ha hecho que se entre en algún proceso de diversificación, específicamente con un producto complementario al calzado como es el bolso. Puesto que se manejan algunos diseños exclusivos y de alta gama, previendo que en el mercado no se encontraría el bolso que le hiciera juego, se decide empezar con su fabricación, aunque según sus comentarios, "no es un mercado fuerte, ya que las carteras que nosotros hacemos es como un gancho para la zapatilla". Validando lo presentado como marketing intencional, aún sin saber o tener presente que es una diversificación concéntrica o en conglomerado, es aplicado el concepto y genera los resultados esperados, más allá de la evaluación estadística de estas decisiones. Así mismo, se llega a conocer tanto a sus clientes y a arriesgar inversiones en materiales y en la marca, que se desarrollan modelos para un segmento (segmentación del mercado) exclusivo, dándoles todas las características exigidas. De acuerdo con los testimonios, "a la mujer le gusta mucho el zapato suave, no le importa ni el precio ni que el zapato sea feo. A raíz de eso yo tengo una línea que se llama *Confort* y la vendemos muy bien por eso precisamente."

Se pueden identificar otros aspectos relacionados con el tema, pero bastan los anteriores para definir la importancia del marketing no formal dentro de estas organizaciones, lo cual en términos ciertos no está formalmente concebido con la relevancia tal que permita afirmar que todo en esas empresas gira alrededor del marketing.

## 6. CONCLUSIONES

La experiencia de llevar a cabo una investigación en un sector tan particular y a la vez representativo para la economía local, así sea provisto de un alto grado de informalidad, proporciona no sólo una idea completa y actualizada de su realidad, sino la base para el entendimiento de cuáles son los fenómenos que han influido para la consolidación de una cultura organizacional bastante particular y homogénea.

- Existe un alto componente de informalidad en toda la organización, lo que se hace evidente en no tener definidos departamentos funcionales, estandarizados y formalizados los procesos con sus procedimientos, la toma de decisiones se hace con base en la experiencia y en lo que se cree conveniente en ese momento, las comunicaciones son eminentemente verbales, entre otros aspectos. No significa esto que la empresa no funcione adecuadamente ni que las personas que tienen a su cargo las actividades que son necesarias no las realicen; significa que prevalece al interior de la organizaciones un ordenamiento aceptado y entendido por todos, que a manera de códigos de acción y conducta hace que las actividades y decisiones se realicen para que el negocio siga su marcha normal.

- Un hecho que prevalece, incluso desde su contexto histórico, es la insistencia en los esfuerzos individuales para hacer empresa, lo que ocasiona el gran nivel de atomización y la informalidad que se acerca al 95% del total de negocios existentes dedicados a la confección de calzado. Muchas empresas luchando a su manera por un mercado poco dinámico y estable en su tamaño, donde interviene un factor amenazante que es la cada vez mayor cantidad de productos de contrabando, no pueden arrojar los resultados que se esperaría de acuerdo con la magnitud del sector en cuanto a número de unidades productivas y producción.
  
- Como consecuencia de algo que es inherente a la cultura del sector y a lo enunciado en el inciso anterior, el nivel de tecnología introducida en los procesos de producción es mínimo. Las empresas son así concebidas y no se hace evidente una intención de realizar mejoras al respecto, no tanto por las limitaciones que se puedan tener para la inversión necesaria, más sí por la mentalidad que se tiene acerca de "su" negocio y la manera de decidir sobre el mismo.
  
- Se logró cumplir con el objetivo propuesto de definir un modelo de cultura organizacional basado en el marketing para este sector. El modelo definido adopta en su conjunto lo que se identificó como las principales prácticas o aspectos que inciden más directamente sobre su desempeño organizacional. En el mismo se habla indistintamente de patrones y gestores como de trabajadores y reproductores, toda vez que cumplen cada uno con ese papel dentro del esquema.

Definitivamente la cultura de la organización está marcada y es fuertemente influenciada por la cultura de sus propietarios, quienes le han introducido sus elementos y se han encargado de construir la empresa "a su semejanza", siendo los trabajadores unos seguidores y reproductores de esa cultura. Los elementos que cada uno conserva para sí y que se muestran como no compartidos como elementos de la cultura organizacional, de todas maneras juegan un papel importante dentro del mismo, ya que es indisoluble la esencia de la persona y la manera como ésta se ve representada en los diferentes roles que cumple. Vale la pena destacar que existen ciertos paradigmas con respecto al concepto que los patrones tienen sobre sus trabajadores, llevando a considerarlos menos de lo que realmente son como personas y a cómo es realmente su comportamiento dentro de la organización, pero a pesar de eso se reconoce su valor y el aporte que constituyen para los resultados de la empresa. Lo anterior lleva a concluir, como ya se ha observado anteriormente, que pese a la importancia que pueda tener el marketing (no formal) dentro de las empresas, no tiene el suficiente peso para que se puede afirmar que su cultura organizacional está estructurada alrededor del marketing. Lo anterior da paso a la definición del marketing intencional para tratar de explicar la manera como se toman las decisiones de marketing en esas empresas, sin que se desvirtúe su existencia ni los resultados inicialmente esperados de la investigación.

- Con el establecimiento del modelo se trató de ajustar, como ya se mencionó, la cultura organizacional a los principales aspectos y elementos que la soportan y le dan vida, sin que se pueda decir que son los únicos. Cada organización tiene sus particularidades, tantas como propietarios existen, y de allí podría salir otra innumerable cantidad de propuestas que a su manera serán una representación más o menos aproximada a la que se hizo como resultado del presente estudio.
- Como ocurre en toda investigación, se presentaron algunas dificultades para la obtención de la información por disposición, interés, horarios de trabajo y otras causas. Finalmente fueron resueltos y se pudo llevar a cabo para obtener el resultado que ya se ha presentado.

## 7. RECOMENDACIONES

Como se evidenció a lo largo de toda la investigación y de sus resultados, el sector estudiado adolece de muchos aspectos necesarios para alcanzar el debido desarrollo que durante muchos años no ha podido conseguir, así como también posee fortalezas que no han sido aprovechadas para lograr sus objetivos y consolidar su posición en el ámbito industrial. Se plantearán una serie de propuestas que han sido agrupadas, de acuerdo a su condición, en tres conceptos diferentes que se enuncian a continuación.

### 7.1 GERENCIAL Y ADMINISTRATIVO

Como parte prioritaria y obligatoria de todo el proceso de desarrollo, crecimiento y fortalecimiento que necesariamente debe llegar al sector, se debe trabajar fuertemente con los propietarios – gerentes de las unidades productivas en su mentalización como industriales del calzado y no como zapateros, en su reconocimiento de la realidad del gremio y en su convicción de que se debe dar un giro a la manera de llevar a cabo la producción y la totalidad del negocio. Esto a su vez debe llevar a la conformación de una mentalidad de gremio y a entender que los esfuerzos individuales sostienen el debilitamiento del sector, hasta el momento en que, por desgracia, como es lo esperado, se libere el comercio en el

continente y el país y la región se vea bombardeado de calzado legal de excelente calidad y precio. Como hecho subyacente, la cultura se verá afectada y se generarán algunos necesarios cambios que los lleven de un comportamiento individual y de una concepción familiar de la organización, a un comportamiento colectivo e industrial y de negocios.

Una vez superado ese escollo, que por ahora es el principal, se debe entrar a un ejercicio de prospectiva del sector, que individualmente o en conjunto, describa los escenarios futuros posibles y de allí se generen las estrategias y acciones que harán posible su alcance. Pero eso es algo que debe ser concebido con plena conciencia de la realidad actual y obedeciendo a un profundo análisis contextual, considerando como es lógico las variables no controlables, sobre todo las que rigen el comercio y los tratados internacionales de estos productos. Los fenómenos y los coletazos de la globalización y de los que Levitt denominó mercado global siguen siendo una realidad. Lo anterior concebirá una cultura de la planeación dentro de las organizaciones que deberá traer como consecuencia la adecuación o el alineamiento de la estructura, los procesos y las personas con la estrategia que haya sido definida, y que exige de esto para su adecuado despliegue.

Es posible que uno de los mayores limitantes para el desarrollo de proyectos de crecimiento sea la poca capacidad de inversión, hecho que de alguna manera debe ser paliado. Como hasta ahora es un hecho la individualidad con la que se ha

manejado el gremio, es preciso recurrir a otras instancias que permitan un endeudamiento común, aprovechando las opciones que cada uno pueda identificar o la coyuntura que se espera sea mantenido en los siguientes cuatro años, y es la intención del IFI de lograr un acercamiento con todos esos pequeños empresarios que luchan día a día por lograr mejores condiciones en sus negocios, pero que tienen la limitante del dinero disponible para las inversiones necesarias. Para lograr esto, si es preciso y conveniente previo vencimiento de todos los prejuicios, se puede pensar en la conformación de una cooperativa o una entidad asociativa similar que agremie y facilite las cosas para el desarrollo de proyectos que de manera conjunta o individual genere crecimiento al gremio.

Es evidente una baja disponibilidad de mano de obra capacitada y calificada no solo en los procesos productivos sino de diseño, para lo cual se puede proponer la constitución de una escuela de formación y capacitación que sea paso obligado de todos a quienes aspiran a vincularse laboralmente al sector, teniendo la posibilidad incluso de otorgar patrocinios de trabajo o práctica a quienes se vinculen al programa. Para esto puede pensarse en mecanismos de cofinanciación o alianzas interinstitucionales que permitan llevar a cabo tal labor y den paso a la consolidación de algo que por ahora ha sido considerado tan sólo de manera tangencial por parte de patronos y trabajadores.

## 7.2 INDUSTRIAL

El planteamiento en esta parte gira en torno a la conformación de un “clúster” de producción y comercialización de calzado, aprovechando las ventajas comparativas y competitivas y la infraestructura con la que de alguna manera se cuenta. Este es un sector que ya ha logrado un reconocimiento nacional e internacional y que debe ser aprovechado en beneficio del gremio y de la región. Como es obvio, esto debe ser un proceso que exige un acompañamiento de expertos en el tema, que requiere inversión de dinero y tiempo para su elaboración y que debe ser pensado con plena conciencia colectiva y libre de dudas acerca de su manejo y participación por parte de cada uno de los que luchan por su consolidación bajo un esquema asociativo de trabajo. El concepto de clúster se da en el momento en que las condiciones de infraestructura productiva, insumos y conocimiento existen, con lo cual se evidencia un potencial que requiere ser dinamizado a través de acciones conjuntas que se encarguen de llevarlo a la dimensión que sea pertinente, con el beneficio para todos sus involucrados.

Como una manera de aprovechar la capacidad instalada existente, diseminada en muchas pequeñas unidades, para su organización, si se quiere, se podrá proponer un proyecto para el cambio de lo actual a unidades productivas especializadas (UPE) entre las cuales se podrán distribuir las diferentes tareas necesarias en la producción, requiriendo a su vez una unidad especializada en el ensamble y terminado del producto final. Estas unidades serían manejadas con base en una

producción compensada de acuerdo con su capacidad y especialización definida con anterioridad. Esto llevará a la definición, adecuación y normalización de los procesos productivos, encadenados a un sistema de aseguramiento de la calidad que permita la certificación de los mismos, hecho absolutamente necesario para poder llegar a pensar en términos de competitividad en los mercados locales e internacionales.

Es bien sabido el divorcio y la distancia existente en la región entre la industria y la academia, situación que puede ser revertida como una manera de aprovechar todo el potencial existente para el desarrollo de soluciones, a un costo relativamente bajo y muy inferior a otras opciones. En la ciudad existen facultades que pueden aportar lo requerido tanto en las áreas de producción, procesos, sistemas, financiera, contable, administrativa y de mercadeo que pueden aportar soluciones efectivas a las falencias existentes y al notorio rezago tecnológico reconocido por todos en el sector. Si es preciso se pueden llegar a establecer alianzas o convenios de reciprocidad, pero que deben ser generados desde la necesidad del empresario de obtener una solución concreta a una situación que está afectando la empresa, y no desde la óptica de cumplir con un requisito académico parcial o de proyecto de grado, como hasta ahora se ha presentado y terminan simplemente siendo parte de un archivo, como ya se anotó anteriormente.

Como parte del futuro, es preciso empezar a evaluar la manera en que se puede pensar en una integración vertical, principalmente con lo que en los actuales momentos representa más inconvenientes, los insumos. La cercanía con grandes regiones ganadera puede dar para el desarrollo de algunas alianzas o fusiones o hasta en otro clúster para el desarrollo de la industria de cueros y curtiembres. Así mismo, aprovechando la concepción de las UPE, la producción de insumos complementarios como suelas, herrajes y otros podría ser desarrollados por los mismos industriales. Esto haría más eficiente en términos de costo y oportunidad la cadena de abastecimiento, amén de las economías de escala, introduciendo sustanciales disminuciones en los costos variables de producción.

### 7.3 MERCADEO Y COMERCIAL

El desarrollo formal de un concepto de negocio es fundamental para establecer las acciones de mercadeo necesarias para el desarrollo del sector. Opciones como el establecimiento de una comercializadora que posibilite y dinamice el mercadeo de los productos, es viable desde la perspectiva de un esfuerzo conjunto para reunir la suma de pequeños, medianos y grandes esfuerzos particulares. Esto permite a su vez la exploración de nuevos mercados nacionales e internacionales con la identidad de una marca fuerte y posicionada con calidad y fortalezas diferenciales, que desde ya se anticipe a las oportunidades que plantean los temas referentes al ATPA y a un mediano plazo el ALCA.

Es preciso fortalecer al interior de cada organización la conceptualización misma del mercadeo y sus implicaciones sobre los resultados de la empresa, que se da de manera no formal. Son prioridades llegar a un reconocimiento más profundo de los consumidores y de las relaciones comerciales necesarias para alcanzarlos y lograr su satisfacción a través de conceptos de segmentación y microsegmentación que en este caso son muy válidos. El establecimiento de un sistema de aseguramiento de la calidad referido al producto, debe ir de la mano con un sistema de calidad del servicio que permita establecer los parámetros de identificación y adecuación del producto a las necesidades y a su posterior comercialización y seguimiento. Esto llevará a la obtención de un determinado nivel de satisfacción de los clientes, momento en el cual se puede empezar a pensar en actividades propias de fidelización y lo que técnicamente se conoce como gerencia de las relaciones con los clientes (CRM por sus siglas en inglés). Durante el proceso se entenderá la importancia de la retención de clientes en el incremento de las rentabilidad y utilidades de la empresa, proporcionando además una visión de largo plazo para ver sus resultados.

Finalmente, aprovechando la conformación de la cooperativa o agremiación mencionada anteriormente, así como la comercializadora aúna esfuerzos para el mercadeo, ésta se puede aprovechar para realizar la compra por volumen (mayorista) de los insumos que sean necesarios y que no sean producidos por el gremio como producto de la integración vertical propuesta. Los beneficios saltan a

la vista en términos de precios y descuentos que generarían más bajos costos a la producción.

#### 7.4 RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Hacer una investigación en este sector es algo complicado y que requiere de tiempo y metodología flexible que permita allegar la información necesaria, para lo cual es muy recomendable hacerlo en momentos que coincidan con temporadas bajas donde se puede tener mayor disponibilidad de tiempo de todo el personal para lograr las entrevistas y hacer las observaciones que sean del caso.

Con el gremio en construcción y con muchas cosas por desarrollar, se plantean algunos temas que se consideran importantes a la hora de tratar de determinar el futuro del sector y de las recomendaciones realizadas.

- Estudio de la cultura organizacional de otros sectores geográficos de producción de calzado y su comparación con el resultado de la presente investigación.
- Estudio histórico y su evolución prospectiva del sector calzado y su incidencia en la economía de la región santandereana.

- Identificación de rasgos culturales y criterios de decisión de los compradores y consumidores de calzado en la región.
- Evolución de la cultura organizacional y su capacidad de adaptación a las condiciones cambiantes reales y propuestas en la presente investigación.
- Tipificación cultural del famiempresario santandereano del calzado e identificación de sus formas artesanales de desplegar el mercadeo.
- Estudio de percepción y reconocimiento del calzado de la región en el territorio colombiano.
- Estudio de competitividad del sector en la región y su preparación para los mercados internacionales.

## BIBLIOGRAFIA

AGUADO, R. J. Disponible en <http://avantel.net/~rjaguado/co.html>

CATEORA, Philip R. Marketing Internacional. 8 ed. México: McGraw-Hill. 1995.

DE SOUZA, Adriana. Cultura Organizacional. P.A. & Partners, 1998. Disponible en [www.pa-partners.com](http://www.pa-partners.com)

GARCIA CASTAÑO, Javier; PULIDO MOYANO, Rafael y MONTES DEL CASTILLO, Ángel. Revista Iberoamericana de Educación, No. 13, Educación Bilingüe Intercultural, 2000.

HAMPTON, David R. Administración. 3 ed. México: McGraw-Hill. 1990.

HAWKINS, Del; BEST, Roger y CONEY, Kenneth. Comportamiento del Consumidor. Repercusiones en la estrategia de Marketing. Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana. 1994.

HOFSTEDE, Geert. Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values. Beverly Hills, CA: Sage. 1980.

MALHOTRA, Naresh K. Investigación de Mercados. Un enfoque práctico. 2 ed. México: Pearson Educación. 1997

MINDESARROLLO. Los retos de la cadena del cuero, sus manufacturas y el calzado en el Siglo XXI. Bogotá. 2001.

PARAMO, Dagoberto. Culturas organizacionales orientadas al mercado. Un modelo para su implementación. Monografías de Administración. Bogotá: Universidad de los Andes. 1998.

ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. 8 ed. México: Prentice Hall. 1999.

SALAZAR, Teresa. The Leather Global Value Chain. En: Los retos de la cadena del cuero, sus manufacturas y el calzado en el Siglo XXI. Bogotá. 2001.

SCHEIN, E. H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass. 1985.

SCHIFFMAN, Leon y LAZAR, Leslie. Comportamiento del consumidor. 3 ed. México: Prentice Hall. 1991.

SHAPIRO, Benson P. En La esencia del Marketing, Estrategia, Vol. I. Selección de Robert J. Dolan. Harvard Business School Press. Bogotá: Editorial Norma. 1995.

## Anexo A. Ficha técnica de la Investigación

TIPO DE INVESTIGACIÓN	Cualitativa - Descriptiva
TÉCNICA	Entrevistas personales en profundidad
GRUPO OBJETIVO	Empresas de calzado
TAMAÑO DE LA POBLACIÓN	37
TAMAÑO DE LA MUESTRA	4
MARGEN DE ERROR	N.A.
NIVEL DE CONFIANZA	N.A.
TIPO DE MUESTREO	No probabilístico – No representativo
CUBRIMIENTO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	Sector San Francisco en Bucaramanga
ELABORADO POR	Autores del proyecto
FECHA DE REALIZACIÓN	Abril a octubre de 2002

## Anexo B. Escala de medición de orientación al mercado

Hasta qué punto su empresa está comprometida con las siguientes prácticas de negocios:

1. Compromiso serio y real con el consumidor.
2. Creación de valor para el consumidor.
3. Entendimiento de las verdaderas necesidades del consumidor.
4. Determinación de objetivos organizacionales de satisfacción del consumidor.
5. Constante medición del grado de satisfacción del consumidor.
6. Definición e implementación de políticas empresariales dirigidas a estructurar un adecuado servicio posventa.
7. Estructuración de políticas de mercadeo dirigidas a que los vendedores compartan información sobre sus competidores.
8. Rápida respuesta a las acciones emprendidas por los competidores.
9. Permanentes discusiones entre los gerentes sobre las estrategias de mercadeo implementadas por los competidores.
10. Detección de oportunidades de mercado que brinden verdaderas ventajas competitivas a la organización.
11. Conocimiento real sobre las necesidades de los clientes en las diferentes áreas funcionales.
12. Intercambio de información entre las diferentes áreas organizacionales.
13. Integración de las diferentes funciones organizacionales en la estrategia de mercadeo.
14. Contribución de todas las áreas funcionales a la creación de valor para el consumidor.
15. Definición de políticas para que el área de mercadeo comparta sus recursos con otras unidades de negocios de la misma empresa.
16. Determinación de las utilidades trimestrales como objetivo fundamental.
17. Búsqueda de recuperación rápida de la inversión.
18. Exigencia de márgenes positivos en el largo plazo.
19. Medición de las utilidades mercado por mercado o segmento por segmento.
20. Énfasis en el desempeño de la Organización en el mercado, por parte de los gerentes.
21. Exigencia de que todos los productos sean rentables.