

1-1-2002

Propuesta para el diseño de programas de desarrollo empresarial ofrecidos por la Caja de Compensación Familiar Cafam a sus empresas afiliadas

Carlos Alberto Santoyo
Universidad de La Salle, Bogotá

Germán Castro
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion

Citación recomendada

Santoyo, C. A., & Castro, G. (2002). Propuesta para el diseño de programas de desarrollo empresarial ofrecidos por la Caja de Compensación Familiar Cafam a sus empresas afiliadas. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/372

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Administración by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE PROGRAMAS DE DESARROLLO
EMPRESARIAL OFRECIDOS POR LA CAJA DE COMPENSACIÓN
FAMILIAR CAFAM A SUS EMPRESAS AFILIADAS**

**CARLOS ALBERTO SANTOYO A.
GERMÁN CASTRO**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISION DE FORMACION AVANZADA
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
BOGOTA, D.C.
2002**

**PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE PROGRAMAS DE DESARROLLO
EMPRESARIAL OFRECIDOS POR LA CAJA DE COMPENSACIÓN
FAMILIAR CAFAM A SUS EMPRESAS AFILIADAS**

**CARLOS ALBERTO SANTOYO A.
GERMÁN CASTRO**

**Proyecto de Investigación para optar
al título de Magister en Administración**

**Director:
Dr. MANUEL PICO G.
Magíster en administración e
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISION DE FORMACION AVANZADA
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
BOGOTA, D.C.
2002**

**Artículo 95 Reglamento Estudiantil de La
Universidad de La Salle**

Ni la universidad, ni el asesor, ni el jurado calificador son responsables por las ideas expuestas por el estudiante.

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá D.C. , Octubre 20 de 2002

A Rosalba e

Isabella con todo mi

amor

Carlos

A mi madre con
amor y respeto.
Germán.

AGRACEDIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Dr. Manuel Pico Gil, Director de la investigación, por su valiosa orientación y constante motivación en la elaboración del presente documento.

Dr. Libardo Alberto Daza Martínez, por sus apreciables observaciones que permitieron enriquecer el contenido de este proyecto.

Dr. Cesar Augusto Bernal T, por su motivación e interés y observaciones pertinentes en la realización de ésta investigación.

A la Universidad de la Salle por acogernos como parte de la comunidad lasallista, y brindarnos los conocimientos necesarios para revertirlo productivamente en la sociedad. "Educar para pensar, decidir y servir"

A La Caja de Compensación Familiar CAFAM, por valorar la importancia de éste estudio y permitir el acceso a la información necesaria para su realización; en especial a Dr. Diego Rodríguez, Paola Gaviria, Sección Desarrollo de Producto; Dra. Gloria Sierra, Mónica Higüita, Martha Soto, Nohora Milena Castiblanco, Departamento de Subsidio Familiar.

A las Empresas afiliadas a la Caja de Compensación Familiar CAFAM por el suministro de información, interés y motivación para el desarrollo de esta investigación.

A todas y cada una de las personas que colaboraron en la realización y culminación de esta investigación.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
JUSTIFICACIÓN	5
OBJETIVOS	10
OBJETIVO GENERAL	10
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
MÉTODO	11
ALCANCE	14
LIMITACIONES	14
APORTE DE LOS AUTORES	14
1. MARCO TEÓRICO	16
1.1 MARCO HISTÓRICO	16
1.1.1 Historia de la Caja de Compensación Familiar CAFAM	16
1.1.1.1 Organización Administrativa CAFAM	20
1.1.1.2 Misión Cafam	24
1.1.1.3. Visión Cafam	24
1.1.1.4 Políticas corporativas	25
1.1.2 Historia Centro de Desarrollo Empresarial Caja de Compensación Familiar CAFAM.	26

1.1.2.1 Población a la que está dirigida el centro de desarrollo empresarial de la Caja de Compensación Familiar CAFAM	29
1.1.2.2 Propósitos del centro de desarrollo empresarial de la caja de compensación familiar CAFAM	29
1.13 Historia del Desarrollo Empresarial en América Latina	31
1.1.3.1 Historia del Desarrollo empresarial en Argentina	32
1.1.3.2 Historia del desarrollo empresarial en Brasil	41
1.1.3.2 Historia del Desarrollo empresarial en Chile	49
1.1.3.3 Historia del Desarrollo empresarial en México	53
1.1.4 Historia del Desarrollo empresarial en Colombia	60
1.2 MARCO REFERENCIAL	92
1.2.1 Competencias Laborales	92
1.2.1.1 Qué son las competencias laborales	92
1.2.1.2 Historia de las competencias laborales	94
1.2.1.3 Como se relacionan las competencias laborales y competitividad	97
1.2.2 Cámaras de Comercio	99
1.2.2.1 Historia de las Cámaras de Comercio	99
1.2.2.2 Historia de la Cámara de Comercio de Bogotá	101
1.2.2.3 Cámara de Comercio de Bogotá	102
1.2.3 Cajas de compensación	104
1.2.3.1 Colsubsidio	104
1.2.3.2 Comfenalco	110

1.2.3.3 Compensar	111
1.2.4 Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA	114
1.3 MARCO CONCEPTUAL	120
2. DESCRIPCIÓN CENTRO DESARROLLO EMPRESARIAL CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR CAFAM	128
2.1 MISIÓN	128
2.2 VISIÓN	129
2.3 VALORES DISTINTIVOS DEL SERVICIO	129
3. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	133
3.1 DEFINICIÓN DEL INSTRUMENTO DE LA INFORMACIÓN	133
3.2 DEFINICIÓN DE LA MUESTRA	137
3.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA DEFINITIVA OBTENIDO LUEGO DE LA APLICACIÓN A LA ENCUESTA	143
3.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS	143
3.4.1 Grado de importancia de la capacitación	145
3.4.2 Presupuesto asignado para la capacitación	145
3.4.3 Criterios de selección de instituciones educativas	146
3.4.4 Instituciones utilizadas por las empresas encuestadas	147
3.4.5 Áreas desarrolladas en formación laboral en las empresas afiliadas	148
3.4.6 Temas desarrollados en las empresas en el área de de mercadeo	149

3.4.7 Temas desarrollados en empresas en el área de gestión financiera administrativa	150
3.4.8 Temas desarrollados en empresas en el área técnica	151
3.4.9 Temas desarrollados en el área de desarrollo humano	152
3.4.10 Razones de utilización del Centro de desarrollo empresarial	153
4. PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE PROGRAMAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL OFRECIDOS POR LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR CAFAM A SUS EMPRESAS AFILIADAS	155
4.1 METODOLOGÍA	156
4.1.1 Área de mercadeo	157
4.1.2 Área de gestión financiera administrativa	157
4.1.3 Área Técnica	158
4.1.4 Área de desarrollo humano	158
4.2 RECURSOS NECESARIOS	159
4.2.1 Aulas de clase	160
4.2.2 Planta de docentes	162
4.2.3 Material de apoyo educativo	163
4.2.4 Logística de apoyo	165
4.2.5 Créditos	168
4.3 ESTRUCTURA DE COSTOS	168
4.4. PLAN DE MERCADEO	172
4.5 PRODUCTO	174

4.6 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	181
4.7 PRECIO	183
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	186
BIBLIOGRAFÍA	191
ANEXOS	

LISTA DE CUADROS

CUADRO No. 1. CURSOS COLSUBSIDIO: PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL	104
CUADRO No. 2. CURSOS DE COLSUBSIDIO: PROGRAMAS Y DURACIÓN	109
CUADRO No. 3. CUADRO RESUMEN DE LA REPARTICIÓN DE LA MUESTRA DEFINITIVA EN CADA UNO DE LOS ESTRATOS DE ESTUDIO	141
CUADRO No. 4. CUADRO RESUMEN DE LA REPARTICIÓN DE LA MUESTRA DEFINITIVA EN CADA UNO DE LOS SOBREESTIMADA UN 10%	142
CUADRO No. 5. POBLACIÓN META POR ÁREA DE INTERÉS	159
CUADRO No. 6. DISTRIBUCIÓN Y CAPACIDAD DE AULAS DE LAS DIFERENTES SEDES	161
CUADRO No. 7. MATERIAL DE APOYO EDUCATIVO	163
CUADRO No. 8. ELEMENTOS DISPONIBLES DE APOYO	164
CUADRO No. 9. CAPACIDAD DE ESPACIOS LIBRES PARA PARQUEO	165
CUADRO No. 10. COSTOS Y GASTOS DE CAPACITACIÓN	170
CUADRO No. 11. COTIZACIÓN DE AFICHES PARA PUBLICIDAD	182
CUADRO No. 12. PRECIO DE PROGRAMAS POR EMPRESA	184

LISTA DE GRÁFICAS

GRÁFICA No. 1. GRADO DE IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN	145
GRÁFICA No. 2. PRESUPUESTO PROMEDIO ASIGNADO PARA CAPACITACIÓN AÑO 2002	146
GRÁFICA No. 3. CRITERIOS DE SELECCIÓN	147
GRÁFICA No. 4. INSTITUCIONES UTILIZADAS PARA LAS ENCUESTAS	148
GRÁFICA No. 5. ÁREAS DE FORMACIÓN LABORAL DESARROLLADAS EN LAS EMPRESAS	149
GRÁFICA No. 6. TEMAS DESARROLLADOS EN EL ÁREA DE MERCADEO	150
GRÁFICA No. 7. TEMAS DESARROLLADOS EN EL ÁREA DE GESTIÓN FINANCIERA ADMINISTRATIVA	151
GRÁFICA No. 8. TEMAS DESARROLLADOS EN EL ÁREA TÉCNICA	152
GRÁFICA No. 9. TEMAS DESARROLLADOS EN EL ÁREA DE DESARROLLO HUMANO	153

**GRÁFICA No. 10. NO UTILIZACIÓN DEL CENTRO DE DESARROLLO 154
EMPRESARIAL – CAFAM**

LISTA DE FIGURAS

FIGURA No. 1. ORGANIGRAMA GENERAL CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR – CAFAM	23
FIGURA No. 2. ORGANIGRAMA SUBDIRECCIÓN DE EDUCACIÓN CAFAM	132
FIGURA No. 3 LOGOTIPO INSTITUCIONAL CAFAM	176

LISTA DE ANEXOS

ANEXO No. 1. FORMATO DE ENCUESTA

ANEXO No 2. BALANCE DE RESULTADOS DEL CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL – CAFAM, SEPTIEMBRE 2002

ANEXO No. 3. FOLLETO DE CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL – CAFAM, CURSOS Y PRECIO

ANEXO No 4. CÓDIGOS DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS PARA LA MUESTRA DEL ESTUDIO SEGÚN CLASIFICACIÓN CAFAM

INTRODUCCIÓN

La globalización ha traído consigo el aceleramiento de los cambios, obligando a las organizaciones a desarrollar estrategias más agresivas para garantizar su permanencia y crecimiento en el mercado.

Los resultados de una encuesta en el ámbito mundial realizada por Price WaterHouse Coopers en el año 2000, muestran los factores que han incidido en los cambios actuales de las empresas y los reúne así: globalización, innovación, tecnología, e-business, gerencia del conocimiento, creación de valor y diseño organizacional.

Por lo anterior, los individuos deben moverse en un mundo cada vez más global. Las ideas y conductas de la gente deben ser innovadoras ya que la tecnología y el comercio electrónico han cambiado la forma de hacer las cosas y la manera en que se transmite el conocimiento.

Las organizaciones exigen de su gente flexibilidad, agilidad y trabajo en equipo para crear soluciones óptimas y poderse adaptar a las circunstancias del entorno.

Los conocimientos, habilidades y actitudes individuales conforman las denominadas competencias que deben tener, desarrollar y adquirir las personas en el mundo de hoy.

Las empresas deben crear ventajas competitivas y una de ellas es contar con un capital humano con las competencias requeridas para enfocarse a la satisfacción del cliente y a la auto renovación continua.

Las competencias nacen de las estrategias organizacionales y su importancia radica en la alta posibilidad de incrementar la productividad y la competitividad de las empresas a través de una mejora en el desempeño de sus funcionarios.

Con la presente investigación se busca identificar las necesidades de programas de desarrollo empresarial de las empresas afiliadas a la Caja de Compensación Familiar CAFAM con el propósito de atender estas necesidades.

Esta investigación igualmente logra ampliar la cobertura de servicio de la Caja de compensación familiar CAFAM y en especial del Centro de Desarrollo Empresarial para las empresas y trabajadores afiliados a la Caja generando un impacto social.

Para la investigación se empleo un instrumento de recolección de información la cual fue enviada a 400 empresas afiliadas a la caja, acorde con la clasificación de las actividades económicas estipuladas en el banco de datos de CAFAM. Los datos obtenidos se clasificaron y analizaron usando métodos estadísticos recomendados

El trabajo contiene cinco capítulos que desarrollan un método disciplinado para generar la propuesta de diseño de programas de desarrollo empresarial encaminado a responder a las necesidades de capacitación de las empresas afiliadas a la Caja, que en definitiva es el resultado final de la investigación.

En el capítulo primero se desarrollo el marco teórico que contiene la reseña histórica de la Caja de compensación familiar CAFAM, Centro Desarrollo Empresarial de CAFAM y el desarrollo empresarial en Latinoamérica y el país.

En el segundo capítulo el lector puede encontrar una descripción general del Centro de Desarrollo empresarial de CAFAM su identificación corporativa, misión, visión, valores distintivos del servicio y los productos que ofrece.

El capítulo tercero hace referencia al proceso de la información, desde la definición de la muestra empleada, tamaño, muestra definitiva y presentación de los resultados.

El capítulo cuarto constituye la sección fundamental de la investigación, es la presentación de la propuesta para la subdirección de Educación y en especial para el Centro de Desarrollo Empresarial CAFAM, en el se presenta la metodología para llevar a cabo la propuesta, los recursos necesarios para el desarrollo de esta, la estructura de costos, el plan de mercadeo, la definición del producto, su publicidad, promoción y el precio recomendado.

El capítulo cinco presenta las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Se espera que por medio de esta investigación se obtenga un mejor conocimiento de las necesidades de capacitación de las empresas afiliadas a la Caja de compensación familiar CAFAM, sirva de aporte en el campo del desarrollo empresarial y redunde en el crecimiento de las empresas, sus trabajadores y la comunidad cumpliendo la función social de la Caja.

JUSTIFICACIÓN

Nos movemos en un mundo lleno de cambios e incertidumbres. Lo que ayer fue verdad hoy es historia; la globalización de la economía, la apertura de los mercados el desarrollo de la tecnología, la aparición de la revolución en las telecomunicaciones, estos aspectos “han hecho que países como Colombia se enfrenten a la dura realidad de poseer organizaciones poco productivas, poco dinámicas y en su gran mayoría obsoletas, administrativas y tecnológicamente temerosas de realizar nuevas inversiones e incapaces de reaccionar, frágiles financieramente y poco competitivas”¹.

Colombia enfrenta el desafío de ampliar los enlaces entre el sector educativo y el mercado de trabajo, además el reto de proteger a los grupos desplazados por los rápidos cambios que exige el mercado laboral debido a la implantación de nuevas tecnologías. De todas formas, con la evidencia de estos primeros años de apertura, no hay duda de que la internacionalización y la modernización son los motores de una transformación estructural que está conduciendo a elevar la cantidad y la calidad del capital humano en nuestro país.

¹ “Hacia dónde va el crecimiento mundial “.En: Revista Summa No. 10 (Dic.,1995); p.43

En Colombia, se debe estudiar con cuidado cómo crear políticas para lograr la complementariedad entre la educación formal y la capacitación, debiendo encontrar la mezcla más flexible y apropiada en el sector privado dependiendo del carácter específico de cada industria y sector, lo cual debe brindar la flexibilidad necesaria para experimentar con diferentes propuestas de capacitación que permitan un desarrollo empresarial al interior de las organizaciones.

Uno de los medios utilizados por los empresarios para cumplir las expectativas de mejoramiento en la productividad ha sido la capacitación de su talento humano, a través de entidades gubernamentales y privadas.

Dentro de este marco han jugado papel importante las denominadas Cajas de Compensación Familiar que de acuerdo a su estructura y enmarcadas en los parámetros legales deben propender por el mejoramiento en la calidad y desarrollo de sus empresas afiliadas.

La Caja de Compensación Familiar CAFAM, cumpliendo con este propósito ha constituido dentro de su estructura de servicios a sus empresas afiliadas y la comunidad en general un Departamento de Desarrollo Empresarial.

El planteamiento estratégico de esta unidad de negocio de la Caja de Compensación Familiar CAFAM, perteneciente a la Subdirección de educación, es “responder a las necesidades de desarrollo humano y optimización del recurso administrativo y técnico de las empresas, en busca del mejoramiento y eficiencia, a través de programas de capacitación que brindan a los participantes elementos para el desarrollo de sus habilidades personales, administrativas y técnicas a la luz de los avances tecnológicos”².

El Centro de Desarrollo Empresarial ha entendido que la capacitación es un aporte a favor de la empresa para mejorar el recurso humano, orientado hacia la realización de estrategias de competitividad, crecimiento económico, desarrollo humano y social que estén acorde a los nuevos retos de la productividad que permiten a las organizaciones mantenerse y desarrollarse.

Es importante, la realización de este proyecto ya que surge como una respuesta a la necesidad de apoyar a las empresas en la aplicación de enfoques modernos de gestión hacia la calidad, la competitividad, y las competencias laborales; con el propósito de orientar y facilitar la transformación de las organizaciones Colombianas. Además cumplir con los principios y valores que enmarca la filosofía de la Caja de Compensación Familiar CAFAM cuando menciona “IMPORTANCIA MÁXIMA AL USUARIO Y AL CLIENTE. Nos

² CAFAM. Despliegue del Direccionamiento Estratégico Corporativo. (Jul. 13, 2000)

debemos a la comunidad, a las empresas afiliadas, a sus trabajadores y familias, para brindar con los servicios lo mejor de nosotros mismos”³.

Al identificar adecuadamente las necesidades que aquejan a las empresas afiliadas a la Caja de Compensación Familiar CAFAM en cuanto a su Desarrollo Empresarial se refiere, se podrán diseñar programas que se apliquen a dichos requerimientos, con lo cual se podrá gerenciar al Departamento de Desarrollo Empresarial con base en datos y hechos confiables, permitiendo desarrollar una planificación acorde a las necesidades del momento.

Otro factor que muestra la necesidad de este estudio, está dado por la poca información y la inexistencia de un diagnóstico que nos muestre un parámetro cierto de las deficiencias que aquejan a las empresas afiliadas a CAFAM con relación a su Desarrollo Empresarial.

Con los resultados arrojados en el análisis de cada segmento empresarial se contribuirá a prestar un servicio acorde a las necesidades específicas determinando cuales son los programas que se necesitan implementar y así lograr que un mayor número de empresas utilicen y se apoyen en el servicio ofrecido por el Departamento de Desarrollo Empresarial de CAFAM en los diferentes niveles, tanto para empresas afiliadas a la Caja como las no afiliadas.

³ NUESTRA ORGANIZACIÓN: PRINCIPIOS Y VALORES. Publicación Institucional “CAFAM” (s. f.)

De esta forma cumplir con la política corporativa que enuncia “Contribución al Desarrollo Social con programas de alto impacto en la comunidad”⁴.

⁴ CAFAM. Despliegue del Direccionamiento Estratégico Corporativo. Jul 13 2000

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Generar una propuesta para el diseño de programas de Desarrollo Empresarial ofrecidos por la Caja de Compensación Familiar “CAFAM” a sus empresas afiliadas, con el fin de responder a las necesidades de capacitación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las necesidades de las empresas afiliadas a la Caja de Compensación Familiar CAFAM con respecto al Desarrollo Empresarial, por medio de un instrumento de recolección de información.
- Procesar la información según las áreas de capacitación en las diferentes organizaciones afiliadas.
- Describir el funcionamiento de la estructura actual del centro de desarrollo empresarial de la Caja de Compensación Familiar CAFAM.

- Generar una propuesta para reestructurar los programas de capacitación del Centro Desarrollo Empresarial de la Caja de Compensación Familiar CAFAM, con el fin de responder a las necesidades de capacitación de las empresas afiliadas.

A QUIENES SE DIRIGE

El presente estudio va dirigido a la Caja de Compensación Familiar CAFAM y el Centro de Desarrollo Empresarial como una unidad de negocio de la Corporación.

Así mismo a todo el sector empresarial gubernamental y privado interesado en buscar y aplicar enfoques modernos de gestión hacia la calidad, la competitividad, y las competencias laborales; con el propósito de orientar y facilitar su transformación.

METODO

El presente estudio es de tipo explicativo, no experimental y descriptivo, porque:

“Explicativo porque su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en que condiciones se da éste.

“No experimental porque el tópico de investigación no es desconocido ni se van a desarrollar métodos a utilizar en estudios más profundos”.

“Descriptivo porque sirve para analizar cómo es y se manifiesta un fenómeno y sus componentes”⁵

A continuación se presentan los pasos que se siguen para el desarrollo del proyecto:

- Obtener información proveniente de la Unidad de análisis; Empresas afiliadas a la Caja de Compensación Familiar CAFAM.
- Utilizar el método de encuesta para recopilar la información.
- Diseñar un cuestionario el cual se aplicó a los Gerentes de las empresas encuestadas.
- Codificación y validación de la información.
- Análisis de la información consignada en las encuestas.

⁵ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill, 1998. p. 25

- Con los resultados obtenidos se definió el diseño y rediseño de los programas de formación y consultoría para el Centro de Desarrollo Empresarial de la Caja de Compensación Familiar CAFAM.

Se partió de la hipótesis que al realizar un estudio de las necesidades concernientes al Desarrollo Empresarial de las empresas afiliadas a la Caja de Compensación Familiar CAFAM, se podrán ampliar y mejorar los servicios de este tipo, logrando un mayor impacto social.

El universo de estudio para la investigación, está constituido por empresas afiliadas a la Caja de Compensación Familiar CAFAM.

Actualmente la organización cuenta con una población de 8126 empresas.

La muestra se tomó de acuerdo al porcentaje de participación de las diferentes empresas afiliadas por sector económico y al tamaño, tomando como criterio la cantidad de empleados vinculados en cada entidad.

ALCANCE

Con el presente trabajo se generará una propuesta de programas de Desarrollo Empresarial, acordes a las necesidades de las empresas afiliadas a la Caja de Compensación CAFAM, que redunden en la productividad y competitividad de las empresas, cumpliendo con el objetivo social de la Caja.

A su vez servirá de modelo para su implantación en todo el sector productivo del País.

LIMITACIONES

El desarrollo empresarial contempla diferentes tópicos de acuerdo a la naturaleza y complejidad de cada organización; para generar una propuesta global será necesario enfatizar el estudio en el desarrollo del Recurso Humano como factor primordial de toda empresa.

APORTE DE LOS AUTORES

Debido a la necesidad de mejoramiento continuo que requieren las empresas para permanecer compitiendo en el mercado cambiante, se tiene la profunda convicción que el presente estudio servirá de base para crear una propuesta de

capacitación para las empresas afiliadas a la Caja de Compensación Familiar CAFAM de acuerdo con las necesidades identificadas y mejorar el funcionamiento del C. D. E CAFAM

1 MARCO TEÓRICO

1.1 MARCO HISTÓRICO

1.1.1 Historia de la Caja de Compensación Familiar CAFAM.

El origen de la Seguridad social se remonta al siglo anterior, cuando las teorías económicas y administrativas asignaron mayor valor al recurso humano en los diferentes sistemas productivos y se reconoció la necesidad de ofrecer más bienestar al trabajador y su familia como estrategia que redundaría a favor de aumentos en los índices de productividad⁷.

Como en Europa, particularmente en Francia, Bélgica y Alemania, donde se establecieron las bases de la Seguridad Social, en Colombia el comienzo del Sistema de Subsidio Familiar tuvo tres etapas: la primera por decisión voluntaria de las empresas; la segunda obligatoria y la tercera de adaptación y desarrollo.

⁷ Así es CAFAM, Departamento de Comunicaciones Caja de Compensación Familiar CAFAM Departamento de comunicaciones, CAFAM 1996, p. 7.

Con base en la experiencia europea y en respuesta a la necesidad de un mecanismo para ayudar a financiar los gastos básicos familiares de los trabajadores con menores ingresos monetarios, en 1949 la empresa Ferrocarril de Antioquia y su Sindicato, pactaron una prima mensual de \$3,00 por hijo, siempre y cuando este tuviese menos de quince años de edad.

En los años siguientes varias empresas del sector privado colombiano adoptaron mecanismos similares, pero, el Subsidio Familiar en Colombia se inició cuando la asociación nacional de industriales -ANDI-, acordó en mayo de 1954, crear la Caja de Compensación Familiar de Antioquia –COMFAMA-.

Fue una decisión voluntaria con la participación de 46 empresas que concertaron un Subsidio en Dinero de \$8,00 por hijo.

Posteriormente a finales de 1954 la Gobernación de Caldas promovió la creación de la segunda Caja de Compensación Familiar, ejemplo que surtió resultados positivos para empleadores, trabajadores, familiares y se constituyó en un nuevo factor de crecimiento y desarrollo socioeconómico.

La denominación Caja de Compensación obedeció a su origen y misión: agrupar empresas con salarios altos y bajos con el objetivo de recibir los aportes y distribuirlos como subsidio en dinero de acuerdo con las cargas económicas familiares.

Es así como en cumplimiento del decreto 118 de 1957, la Cámara de Comercio Colombo Americana, creó con sus empresas afiliadas la Caja de Compensación Familiar CAFAM y su primer nombre fue CAMCOLAM, la cual obtuvo su personería jurídica el 3 de octubre de 1957.

En su primer lustro, la Caja, dentro de las facultades que otorgaba la Ley, se limitó al recaudo de los aportes de los empleadores y al pago del subsidio en Dinero a los trabajadores que tenían derecho a esta subvención.

Ya para el año de 1962 el Estado autorizó a las Cajas de Compensación Familiar invertir sus excedentes en programas y servicios de beneficio social, tras un exhaustivo estudio y luego de evaluar varias posibilidades, CAFAM decide establecer tres consultorios pediátricos, además de servicio gratuito de vacunación.

En el año de 1967, se registra la entidad ante el Ministerio del Trabajo, como Caja de Compensación Familiar CAFAM. Y en Abril de 1968 se abrió el supermercado en la calle 51, con su respectiva droguería. En este mismo año la caja adquirió en inmediaciones de Melgar 52 fanegadas de tierra, allí se construyó la primera etapa del centro de vacacional CAFAM, el cual fue el punto de partida del servicio de recreación.

En 1972 inició labores el Colegio de Bachillerato CAFAM, este mismo año el servicio de Capacitación abrió varios cursos, y en 1982 la Caja comenzó a construir vivienda como un nuevo servicio para atender otra necesidad básica de los afiliados.

Con la autorización de la Superintendencia del Subsidio Familiar, en 1987 la Caja decidió unirse al propósito nacional de erradicar la pobreza absoluta, para ello estableció la unidad de servicios integrados U. S. I con los servicios de salud, educación, capacitación y recreación.

En el año de 1994 se estableció el servicio de Crédito de Fomento con el objetivo de canalizar a los afiliados recursos monetarios en forma de préstamos, en condiciones de intereses y plazos favorables facilitando de esta manera a los mismos acceder a los servicios de la Caja.

Actualmente CAFAM cuenta con 8126 empresas afiliadas de las cuales 2973 se desempeñan en áreas de comercio, banca, seguros y bienes raíces. Mientras que en el renglón de las empresas prestadoras de servicios las afiliadas son 2679. Estas actividades de producción tienen un lugar destacado de participación dentro de la economía del país.

En la industria manufacturera 1513 empresas, en el sector de la construcción 323 y las empresas restantes en el campo de la electricidad, explotación de minas, agricultura, ganadería, transporte y comunicaciones.

Para responder a los retos y aprovechar las oportunidades, generados por las últimas reformas económicas y políticas que el país emprendió en el marco de la globalización, CAFAM inició un proceso de modernización administrativa y tecnológica a partir de 1994 y hasta la fecha con el fin de elevar los índices de eficiencia y productividad para garantizar así su competitividad.

1.1.1.1 Organización Administrativa CAFAM

La Caja de Compensación Familiar CAFAM cuenta con una infraestructura organizacional que está dada desde el punto de vista administrativo de la siguiente manera:

Asamblea General es el máximo organismo de la Caja; se reúne en forma ordinaria cada año con asistencia de los representantes de las empresas afiliadas, para discutir y aprobar el Informe Social y Financiero del Director Administrativo y cada dos años nombrar el Consejo Directivo y el Revisor Fiscal.

Consejo Directivo Está constituido por cinco representantes principales de las empresas afiliadas con sus respectivos suplentes para un período de dos años; también hacen parte del Consejo, cinco representantes y cinco suplentes de las centrales obreras CUT, CTC y CGTD, designados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Dirección Administrativa cuyo objetivo es orientar y dirigir la organización, la cual a su vez está compuesta por seis unidades de negocio y una unidad de negocios compartidos. A estas unidades se les denominan subdirecciones y son las siguientes:

- Subdirección de Desarrollo Social
- Subdirección de Mercadeo
- Subdirección de Recreación
- Subdirección de salud
- Subdirección Financiera y Administrativa

- Subdirección de Educación
- Subdirección Comercial

A su vez cada subdirección cuenta con diferentes *Departamentos* de acuerdo al frente de negocio específico que desarrolla.

El organigrama General de la Caja se presenta en la Figura no.1

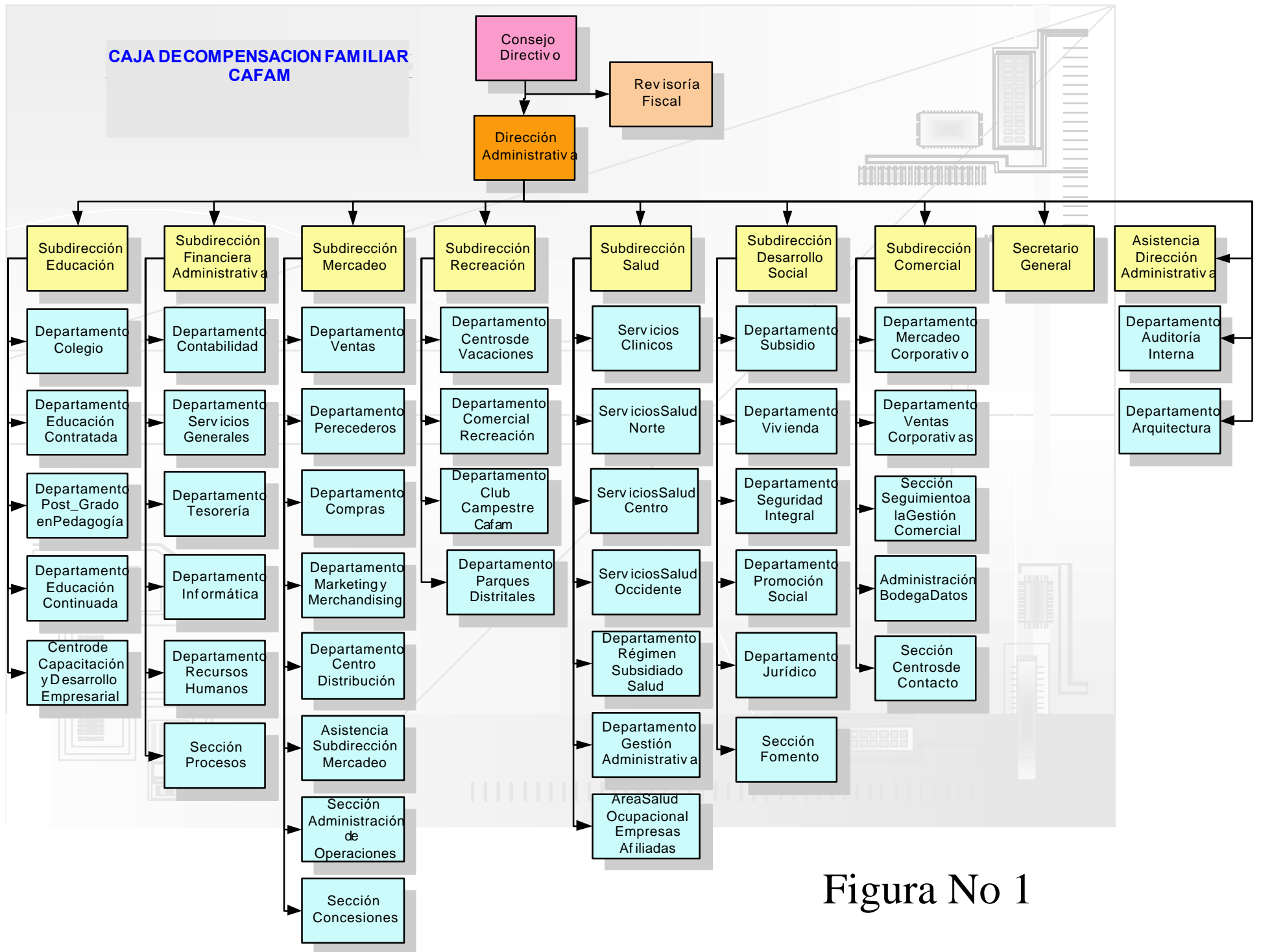


Figura No 1

La presente investigación se realizará en la Subdirección de Educación, concretamente en el Departamento de Desarrollo Empresarial.

1.1.1.2 Misión CAFAM

“CAFAM ofrece seguridad, bienestar y desarrollo integra a la persona, a la familia y a la comunidad, en cumplimiento de los principios de la seguridad social, mediante la participación y el compromiso de colaboradores idóneos y el eficiente manejo de recursos aplicados a proveer bienes y servicios de óptima calidad”.

1.1.1.3 Visión CAFAM

“Ser una corporación líder en el desarrollo social de Colombia, innovadora, competitiva y socialmente rentable que contribuya significativamente en la mejora de la calidad de vida de los afiliados sus familias y la comunidad”⁸.

⁸ Ibid. p. 7.

1.1.1.4 Políticas Corporativas

Política 1: Impacto en la calidad de vida. Mejorar la calidad de vida de nuestros afiliados y la comunidad, mediante la acción efectiva de todos los servicios, para fortalecer y crecer la imagen de CAFAM, como generador de desarrollo social.

Política 2: Participación en el mercado. Ganar participación en el mercado de los diferentes servicios, con altos niveles de satisfacción de las empresas afiliadas, clientes y usuarios para garantizar en forma permanente mayor cobertura.

Política 3: Productividad sobre gastos de nómina. Aumentar los índices de productividad sobre los gastos de nómina, mediante una estructura orgánica eficaz, dotada de procesos óptimos, con un enfoque administrativo humanista y participativo, que permita el crecimiento personal de nuestros colaboradores.

Política 4: Rentabilidad sobre ingresos. Incrementar la rentabilidad en las diferentes unidades estratégicas de negocio, con altos índices de satisfacción

en nuestros asociados, racionalizando inversiones, costos y gastos, para garantizar la estabilidad financiera en CAFAM⁹.

1.1.2 Historia Centro de Desarrollo Empresarial Caja de Compensación Familiar CAFAM.

Las Cajas de Compensación Familiar, a través de su existencia, han contribuido a crear una nueva cultura de la seguridad social. Su trabajo en el campo de la educación, la salud, la recreación, el mercadeo y la vivienda ha llevado bienestar a los trabajadores y ha contribuido a fortalecer las relaciones entre la empresa, el trabajador y el Estado.

La transformación de CAFAM en una corporación de desarrollo social abre amplias oportunidades para desarrollar concepto dinámico e integral de la seguridad social en beneficio del trabajador y para estimular la modernización y la reconversión laboral de las empresas afiliadas.

Bajo estos fundamentos, la Caja de Compensación Familiar CAFAM, con la orientación de la subdirección de educación incorpora el 30 de Octubre de 1995, en la zona industrial Las Granjas en Bogotá DC, el centro de capacitación

⁹ Ibid. Direccionamiento estratégico Cafam, documento interno, P. 15

y desarrollo empresarial. Teniendo en cuenta los siguientes hechos y políticas se justifica la creación del centro de desarrollo empresarial.

Estudios realizados por el Departamento de Planeación de CAFAM sobre la imagen de la organización, revelan que la prestación del servicio educativo al trabajador y su familia aparece como un vacío y una necesidad.

Previo análisis de la situación, el comité Corporativo de Dirección recomendó a la Subdirección de Educación fortalecer la educación para el trabajo de tal manera que contribuyera al desarrollo del trabajador y se convirtiera en un ingrediente de motivación para captar y mantener la afiliación de las empresas. La educación para el trabajo comprende formación técnico administrativa, desarrollo humano y formación socio- profesional.

El país tiene un nuevo orden Institucional que propende por la modernización del Estado del sector empresarial al tiempo que dispone de un nuevo concepto de Seguridad Social que obliga al desarrollo de programas eficientes, universales, solidarios y participativos.

La apertura económica exige mejorar la productividad de las empresas, la modernización tecnológica de las mismas y la reconversión de sus trabajadores. Esto solo se puede alcanzar mediante el conocimiento y el

dominio de la ciencia y de la tecnología por parte del recurso humano al servicio de la empresa.

La preparación del recurso humano en el país ha sido responsabilidad del SENA o de cada empresa en particular. Por disposiciones gubernamentales, las empresas pueden desarrollar programas de capacitación con el aporte y la cooperación del SENA. CAFAM podría ofrecer a las empresas afiliadas una parte de esta clase de programas.

Las tendencias actuales de la educación de adultos propenden por el desarrollo integral del hombre, por el mejoramiento de su productividad, por su efectiva inserción en la fuerza laboral y por el logro de su realización personal como individuo, como parte de un grupo y como miembro de la sociedad.

La información para la adquisición de nuevos conocimientos se maneja hoy a través de sistemas y redes. Para acceder a estas fuentes se requiere no solamente la infraestructura especializada, sino también la asesoría oportuna y adecuada para estilarla¹⁰.

¹⁰ Caja de Compensación Familiar CAFAM, Subdirección de Educación, Documento, Centro de Desarrollo Empresarial de CAFAM, Bogotá 23 de mayo de 1995. p. 12

1.1.2.1 Población a la que está dirigida el centro de desarrollo empresarial de la Caja de Compensación Familiar CAFAM

Las acciones y programas del centro estarán dirigidos prioritariamente a personal directivo, técnico y operativo de pequeña y mediana empresa; a personal responsable de programas de capacitación y de educación de adultos y a funcionarios de CAFAM y de otras Cajas de Compensación.

1.1.2.2 Propósitos del centro de desarrollo empresarial de la caja de compensación familiar CAFAM

Promover el desarrollo integral de los recursos humanos. Para ello se plantea la necesidad de colocar la educación y el conocimiento como eje de la transformación y producción del hombre con el fin de facilitarle la movilidad profesional y social.

Articular la educación y la capacitación con las instituciones que generan el conocimiento, con el sector productivo y con el sector de solidaridad social.

Crear facilidades de acceso a la información científica y tecnológica. El conocimiento universal y la transferencia de los avances tecnológicos son

fundamentales en los procesos de modernización de las empresas así como en la actualización de los trabajadores.

Apoyar programas de formación, capacitación y reconversión laboral tanto en la empresa como fuera de ella. Desde el punto de vista de los conocimientos, significa focalizar la educación, la ciencia y la tecnología en los resultados, a fin de que exista integración entre el desempeño de las personas, las empresas y las instituciones y los diferentes ámbitos de la sociedad.

Desde el punto de vista de la empresa, significa introducir modalidades de capacitación y perfeccionamiento donde los empresarios y trabajadores tengan autonomía en la selección de áreas y contenidos y en consecuencia, adquieran el compromiso de aplicar sus resultados a la transformación de la institución.

Establecer una red de oportunidades de educación en alianza con otras instituciones y empresas con el fin de aumentar la cobertura de atención del Centro.

Proponer innovaciones pedagógicas en programas de capacitación y entrenamiento para mejorar el impacto sobre el desempeño profesional y social.

Para cumplir con sus propósitos el Centro de Desarrollo Empresarial de CAFAM contará con los programas y servicios que se describen a continuación:

- Formación y Capacitación.
- Programa de Desarrollo Empresarial.
- Programa de Ofimática y de Informática Empresarial e industrial.
- Programa de Tecnología Industrial

1.1.3 Historia del Desarrollo Empresarial en América Latina¹¹

Mucho antes de que el neoliberalismo de fin de siglo colocara al empresario privado como actor central del desarrollo económico, al mercado como eje del mismo y que la onda de privatizaciones, resurgimiento de la ideología de la libre empresa, globalización de la economía y cambio de modelo económico recorriera a América Latina, en varios sectores académicos se notaba la escasez de estudios históricos sobre el devenir del empresariado en esta parte del mundo¹².

El desconocimiento del origen, la formación, el desempeño y el papel del empresariado en el desarrollo económico de la región, comenzó en décadas recientes a preocupar a quienes tenían claro que antes que héroe o villano, el empresariado es un actor de la vida económica y social, cuyo estudio constituye un objeto legítimo de indagación.

¹¹ Dávila L. de Guevara, Empresa e historia en América Latina, Bogotá: Tercer Mundo, 1996. p. 86

¹² Ibid. P.10

1.1.3.1 Historia del Desarrollo empresarial en Argentina

La mayor parte de la red ferroviaria afectada por la nacionalización de los servicios públicos que caracterizó la política económica Argentina en los primeros años de la segunda posguerra, pertenecía a compañías privadas británicas que eran la principal inversión extranjera en el país. Estas empresas habían cumplido un papel decisivo en el espectacular crecimiento de la economía agro-exportadora Argentina hasta 1914, todavía eran vitales para los estrechos vínculos con Gran Bretaña que caracterizaban la inserción de Argentina en la economía internacional, simbolizaban el papel cumplido por Gran Bretaña como principal socio comercial, financiero y fuente de inversiones en el desarrollo de Argentina desde la segunda mitad del siglo XIX.

Estos aportes iniciales coincidieron con el hecho de que a partir de la Gran Depresión y la crisis político institucional de 1930, diversos intelectuales y políticos comenzaron a reexaminar la cultura nacional, las bases del crecimiento económico y el papel de las inversiones extranjeras en Argentina desde el siglo XIX.

Al consolidarse el nacionalismo económico en la política Argentina y al despuntar el nuevo orden económico internacional de la segunda posguerra en 1946 se reivindicó el monopolio estatal de los servicios públicos como pilar de

una futura política económica genuinamente nacional y comenzaron a reclamar la nacionalización de los ferrocarriles ingleses que se concretó a comienzos de 1948.

Empresas industriales, navieras, agropecuarias, comerciales, bancarias, financieras y de servicios públicos británicas también contribuyeron a las estrechas relaciones económicas entre Argentina y Gran Bretaña. No obstante, sólo unos pocos estudios han registrado la trayectoria de algunas de ellas.

Desde la década de 1880, capitales británicos a los que luego siguieron los norteamericanos también tuvieron un papel pionero clave en la industria frigorífica, una actividad vinculada a la economía primaria exportadora prevaeciente, a la modernización de la ganadería y las exportaciones de carnes y sus derivados. En la década del 50 Puiggrós, un sólido intelectual comunista, analizó la evolución de esta industria y los aportes de las empresas británicas afirmando que no tenía prejuicios antiingleses. Sin embargo reclamó la nacionalización del sector, el desarrollo de "la economía independiente nuestra patria", y reivindicó la intervención del Estado en la economía en un momento en el que diversos aspectos de la política económica del peronismo eran objeto de un profundo debate en el país.

Argentina fue un promisorio mercado latinoamericano en el que diversas compañías norteamericanas, sobre todo desde la primera guerra mundial, trataron de desplazar de sus posiciones dominantes a intereses industriales, comerciales, navieros, bancarios y financieros británicos de larga data. Pese a su significación para la evolución económica Argentina posterior, la historiografía pertinente ha tratado este fenómeno y sus conocidas repercusiones de manera muy dispar. El interés que despertó en los años treinta la expansión de las empresas estadounidenses en el exterior impulsó las actividades de sus subsidiarias en los principales países del cono Sur. A finales de los años 40 se documentó la expansión de las principales corporaciones norteamericanas especialmente las del sector eléctrico.

En su análisis influyeron su posición personal y el boicoteo mediante el cual el gobierno de Estados Unidos trataba de aislar y estrangular económicamente a Argentina como represalia contra el nacionalismo económico, el intervencionismo estatal y la política exterior iniciales del peronismo, lo que pese a sus diferencias ideológicas, tenía algunos logros nacionales. Los avances de la historiografía de empresas y empresarios locales han sido más modestos que los referidos a las compañías extranjeras. Se han circunscrito a la trayectoria de los comerciantes de Buenos Aires hacia finales del período colonial, a una destacada familia de estancieros bonaerenses del siglo XIX, a dos importantes industrias regionales durante la preeminencia del modelo agro

exportador en Argentina y algunas empresas industriales de los periodos moderno y contemporáneo. A fines de los años 70 se publicó un importante estudio prosográfico de Socolow, una destacada historiadora norteamericana, sobre los comerciantes de Buenos Aires durante el virreinato del Río de la Plata.

A comienzos de los años 80 Guy examinó la evolución de la industria azucarera en la provincia de Tucumán, durante la época de oro del modelo agro exportador en Argentina. Con un planteo temático y cronológico examinó sus mecanismos productivos, bancarios y crediticios, su renovación a través de antiguos y nuevos grupos empresariales y sus relaciones con el poder político local y nacional. Los últimos avances se refieren a unas pocas compañías industriales más contemporáneas. El más elaborado que es el de Cochran y Reina, quienes a comienzos de los años 60 estudiaron con un enfoque sociocultural la exitosa carrera de Torcuato Di Tella, un pionero de la industria metalúrgica y eléctrica Argentina, y la evolución histórica de SIAM, una de sus principales compañías.

A finales de los años 80 sistematizó la información pública disponible sobre los orígenes, evolución y consolidación de Bunge y Born, una empresa fundada en 1884 que primero se dedicó al comercio de cereales y luego se diversificó hasta convertirse en una de las más importantes del país. Korol y Gutiérrez

sintetizaron hasta la década del treinta la historia de alpargatas, una empresa Argentina dedicada sobretodo a producir bienes de consumo masivo para el mercado interno.

El Estado tuvo su papel visible y controvertido como empresario en la economía Argentina hasta que el actual gobierno peronista (1989-1995) comenzó a transferir las compañías estatales al sector privado y sólo mantuvo sus funciones regulatorias. Esta decisión obedeció a una profunda crisis económica que obligo a abandonar el paradigma del intervencionismo estatal ya que éste era ineficiente, ya no cumplía un papel dinamizador de la economía nacional; había contribuido a la corrupción, el descalabro financiero e hipertrofia del Estado. Esta política comenzó con la privatización de la compañía aérea estatal, Aerolíneas Argentinas y del monopolio telefónico de Entel Argentina S.A.¹³.

Con un enfoque sociológico, hacia fines de los años 60 Kaplan trazó por primera vez, y con un sentido crítico, la génesis y desarrollo de las empresas estatales.

¹³ "Los Herederos del Estado" En: Clarín Buenos Aires, septiembre 20 de 1992 (suplemento económico)

Una década después Schvarzer, un economista, examinó las etapas del Estado empresario argentino, las causas de dicha evolución y el aporte de las empresas estatales a la economía nacional. En ese entonces el régimen militar que gobernó en Argentina hasta finales de 1983 pretendía dismantelar las empresas estatales para sanear las finanzas públicas y retrotraer el Estado a su tradicional rol subsidiario en la economía. Ante esto, Schvarzer también cuestionó los fundamentos ideológicos de esta política, la visión distorsionada sobre el auténtico papel del Estado que parecía prevalecer en el país, hizo notar que no se le podía atribuir el atraso argentino y que en otros países había impulsado exitosamente el desarrollo económico.

Novick examinó la historia del controvertido ente en el que el peronismo monopolizó el comercio exterior de 1946-1955 para financiar su política de redistribución del ingreso nacional e industrialización liviana. Basándose en la limitada documentación disponible, subrayó ambigüedades y contradicciones que en su opinión le impidieron "nacionalizar la economía e independizarla de los centros financieros internacionales".

En los años 70 se conocieron tres estudios sobre los industriales argentinos, Freels estudió las posturas de las asociaciones de empresarios industriales en la política Argentina y las actitudes individuales de sus miembros con base en una encuesta de opinión pública. En un detallado estudio, Niosi examinó las

posiciones de las cámaras empresarias frente a los gobiernos del período 1955 - 1969 y la participación de los miembros de sus comisiones directivas en cargos oficiales.

Algunos trabajos de la década de los 80 retomaron el análisis de la relación de los industriales extranjeros con el poder político y las cámaras empresariales. Tras examinar el papel de los empresarios extranjeros en la industria manufacturera y su influencia en la política aduanera en el periodo 1922-1928, Lewis relativizó las tajantes conclusiones de Cornblit sobre la falta de poder de los industriales para incidir en la política económica Argentina. El retorno a la democracia en Argentina a finales de 1983 abrió nuevos rumbos en la historiografía de sus grupos empresariales, tanto en el país como en el exterior. Un grupo patrocinado por la fundación Banco Patricios estudió la estructura del nuevo poder económico surgido gracias a la controversia política económica neoliberal del gobierno militar de 1976 – 1983¹⁴.

Las tensas relaciones del gobierno constitucional de Raúl Alfonsín (1983-1989), con poderosos grupos empresariales, a cuya conducta se ha atribuido el fracaso de su política económica y el controvertido final de su mandato en julio de 1989, seis meses antes de lo estipulado, influyeron decisivamente en el

¹⁴ SCHWARZER, Jorge "Empresas Públicas y desarrollo industrial en Argentina", economía de América Latina. P. 12

contenido temático de los últimos aportes a la historiografía de los grupos de empresarios en la Argentina.

Ostiguy, examinó el origen, alineamientos internos, intereses económicos y vínculos con el Estado de un grupo de grandes empresarios conocidos como los "capitales de la industria" en la década del 80.

Un año después, dos conocidos investigadores argentinos del centro latinoamericano para el análisis de la democracia (Celade), Nun y Lattuada, examinaron la frustrada política reformista del gobierno de Alfonsín para el agro y su enfrentamiento final con las principales corporaciones representativas del sector. Dos interrogantes fueron los hilos conductores de su investigación: las causas del fracaso de la política agropecuaria de dicho gobierno; y los motivos por los cuales esto confirmó que desde hace medio siglo ningún gobierno constitucional pudo cumplir con sus prometidas reformas agrarias de fondo¹⁵.

En Argentina, la historiografía de empresas extranjeras registra el mayor número de estudios. Por un lado, estos se han referido sobre todo al capital y compañías británicas, y más específicamente los ferrocarriles y empresa de transportes, porque la inversión británica en América latina se concentró en Argentina y en dichas actividades. Además, la trayectoria de muchas empresas

¹⁵ NOVICK, Susana; IAPI: Auge y Decadencia, Buenos Aires, latín

extranjeras sólo se ha examinado o mencionado en el marco de las relaciones de Argentina con Inglaterra, Estados Unidos o Alemania. En tercer lugar, el embate ideológico sobre ciertas obras ha contribuido más a aclarar la relación entre los escritores e intelectuales y la política, que a la evolución de las compañías sometidas a estudio.

Por último, esta historiografía es el rubro que más ha dependido de los aportes de académicos extranjeros, principalmente los anglosajones.

Las empresas estatales tuvieron un destacado papel en la economía Argentina. Pero a pesar de esto su historiografía también es bastante escasa. Las obras de autores nacionalistas, marxistas o de la "izquierda nacional" que tomaron la iniciativa en dicha temática, quedaron atrapadas en un debate casi permanente para definir aspectos clave de la política económica nacional como el rol del Estado, las políticas de inversiones extranjeras, y de apertura de la economía. A su vez, a diferencia del caso de los ferrocarriles británicos, no hubo suficientes trabajos académicos que revisasen sus afirmaciones y marcaran nuevos rumbos.

A ello se agrega que el sector público en Argentina nunca tuvo una tradición archivística comparable a la de Estados Unidos, Europa occidental, o México, lo cual también desalentó los estudios sobre las empresas estatales.

1.1.3.2 Desarrollo empresarial en Brasil.

Los análisis históricos de la sociedad y la economía de Brasil ante la segunda guerra mundial reflejan controversias más amplias sobre la naturaleza del desarrollo económico contemporáneo de América latina. La teoría estructuralista se formuló bajo los auspicios de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL). Preocupados por explicar y remediar lo que se percibía como un lento crecimiento industrial en América latina, el período inmediatamente posterior al fin de la segunda guerra mundial, los estructuralistas utilizan las ideas de Keynes y del nacionalismo económico para cuestionar la ortodoxia liberal, particularmente en el área de la teoría del comercio y las funciones del Estado. Centrándose en los estrangulamientos internos y las desarticulaciones estructurales de la economía mundial, los cepalinos enfatizaron los límites y históricos y los probables costos futuros del crecimiento basado en las exportaciones. Ellos observaron que los beneficios para América Latina de la especialización económica y la participación en el sistema relativamente abierto de comercio mundial, no eran aquellos que habían precedido por la teoría liberal convencional, dadas las diferentes elasticidades, ingreso de la demanda por bienes primarios y secundarios, las consecuencias acumulativas de la inestabilidad cíclica del sistema internacional, y las imperfecciones en los mercados de factores en las economías industrializadas.

Estos efectos resaltaron en la concentración de los incrementos de la productividad ocasionados por la innovación tecnológica, en las llamadas economías centrales o industrializadas y en un deterioro de los términos de intercambio para las economías periféricas o productoras de materias primas.

Los contenidos analíticos y de política del cepalismo y las críticas que generó nos da dos aspectos de relevancia como son: los supuestos generales relativos al talento empresarial latinoamericano, que permearon muchas de las investigaciones e informes iniciales de la comisión y las aplicaciones iniciales de las ideas cepalistas a los trabajos sobre Brasil.

Subyacente a las discusiones teóricas y a las prescripciones de política que emanaban de Santiago de Chile durante los años formativos de la CEPAL, estaba el supuesto de que el continente poseía una reserva de capacidad empresarial.

Específicamente con relación al sector manufacturero y en particular en las economías mayores y medianas, se argumentaba que existía un empresariado industrial nacional agazapado, aguardando para tomar iniciativas frente a las oportunidades que se le presentarán. En una coyuntura dada de inestabilidad aguda del sistema comercial y financiero internacional, bastaría la acción benevolente del Estado para liberar esa iniciativa de las restricciones asociadas

a la fuerte competencia extranjera, de manera que promoviera el desarrollo endógeno propulsado por una rápida industrialización y encabezado por el capital nacional. Los eventos de las décadas del 30 y 40 parecieron ofrecer soporte a esta visión.

En su trabajo sobre Brasil, Furtado se refiere al patrón cíclico del crecimiento brasileño, basado en una sucesión de exportaciones primarias. Hasta la emergencia del café como el bien de exportación predominante durante la segunda mitad del siglo XIX, había que mostrar poco en el lado positivo del balance, después de varios siglos de actividad exportadora. Hasta ese momento existían pocas evidencias de que un mercado nacional se estuviera desarrollando. Por el contrario, la economía de subsistencia predominaba y Brasil permanecía como un archipiélago de enclaves de exportación con vínculos muy débiles entre sí. La búsqueda de rentas de monopolio y la explotación de recursos, en lugar de la maximización del lucro y la inversión para el incremento de la productividad, caracterizaban los auges mono exportadores, que eran frecuentemente de corta duración. Los recursos estaban altamente concentrados en la actividad de exportación dominante en aquel momento y la inmovilidad de factores aceleraba la contracción económica cuando el agotamiento de los recursos o los cambios en las condiciones del mercado mundial minaban el dinamismo de la producción exportable.

Solamente con la aparición del café tendrá lugar un efecto multiplicador endógeno y sostenido, pero para entonces los auges anteriores de la mono producción habían fortalecido en la oligarquía actitudes antiprogresistas, señoriales, que llevaron a la consolidación de un Estado conservador y patrimonial. Con grandes dificultades esos trazos negativos fueron erosionados por nuevas configuraciones económicas y sociales, asociadas con la producción de café en el Estado de Sao Paulo, después de los años 60 del siglo pasado. Párrafo Furtado, la producción de café en el "planalto paulista" fue crítica para el desarrollo, en términos de expansión de la demanda, oferta de factores e integración del mercado.

Hacia final de la década de 1960, la percepción de serios problemas en el modelo de desarrollo de la Cepal provocó críticas radicales, tanto en la política cepalista de desarrollo, como a su escuela de análisis histórico. Los oponentes de la comisión señalaron la naturaleza distorsionada de la industrialización Latinoamericana, en particular su incapacidad para promover la producción de bienes de capital, la posición dominante de las corporaciones extranjeras, y los problemas de inflación, balanza de pagos y persistencia de la inequidad social.

Después de dos décadas de debate, de innovaciones de política y diseminación de la propaganda estructuralista, se había logrado establecer las fuentes ideológicas del análisis dependentista, o la conexión intelectual entre

dependencia y cepalismo. El análisis dependentista de Frank para algunos fue excesivamente general e histórico, se basa en Marx para explicar el subdesarrollo de América latina en términos que probaron ser paradójicos para muchos marxistas tradicionales. Concentrándose en lo externo, Frank argumentó que el desarrollo brasileño había sido frustrado por la temprana penetración de una forma de capitalismo que había sostenido estructuras sociales premodernas, antidesarrollistas, impidiendo la aparición de un capitalismo progresista. Estas fuerzas antiprogresistas inhibieron la acumulación local de capital en Brasil, restringieron el crecimiento del mercado e impidieron que la burguesía industrial y el proletariado cumplieran su rol histórico¹⁶.

Los principales temas en la historiografía brasileña incluyen: la naturaleza del cambio de régimen en 1899 y 1930; política estatal e ideología; disparidades regionales y sectoriales; café y desarrollo; industrialización; el impacto del ambiente externo y de eventos exógenos; cambio social y modernización de la sociedad.

La afirmación de muchos estructuralistas y de los primeros autores dependentistas que en 1930 se convirtió en el punto de partida de la historia moderna de Brasil por el proceso de industrialización, ocurrió en ese punto,

¹⁶ ASPIAZU, D.; KHAVISSE, M y BASUALDO, E. M., El Nuevo Poder Económico, Buenos Aires,

provocó críticas de todas partes. Si el significado de los choques exógenos es central para la controversia sobre industrialización y desarrollo, la fuerte capacidad empresarial es central para el debate de la industrialización por sí.

La producción manufacturera en Minas Gerais, en términos de crecimiento del mercado, fuentes de capital y capacidad empresarial, fue, hasta el cambio de siglo, en su mayor parte disociada del sector de comercio exterior, que jugó un papel tan importante en el sostenimiento de la industria en los centros urbanos del litoral. Los más recientes trabajos sobre Sao Paulo, Minas Gerais y otras partes de Brasil, como Río de Janeiro y Pernambuco, y consideran el origen social del hombre de negocios, examinan los factores que estimularon la transferencia de recursos de la agricultura para la manufactura, analizan las relaciones entre las firmas operando en la industria, y ponderan los procesos de difusión técnica y gerencial. Los historiadores de la escuela de Campinas tocan el tema del Estado, las políticas públicas y el capital privado. Evans constituye un punto de referencia para esta discusión en su estudio de las alianzas de capital nacional, capital extranjero y capital estatal, mientras que Topik, en una presentación de revisión examina el rol regulatorio y empresarial del Estado durante la vieja República (1889 - 1930)¹⁷.

Hyspamérica, 1986. p. 78

¹⁷ OSTIGUY, Pierre, Los capitanes de la industria: grandes empresarios, política y economía en la Argentina de los años 80, Buenos Aires Legasa, 1990. p. 56

Es valorado el camino abierto por el estudio de Villanova Villela y Suzigan quienes dicen que las áreas claves de administración macroeconómica eran la oferta monetaria, la política fiscal, la tasa de cambio y la deuda externa.

Para el siglo XIX los escritos de Vas sobre la producción de textiles de algodón, de Giroletti sobre carreteras, y de Mattoon sobre los ferrocarriles en Sao Paulo con financiamiento local, dan detalles acerca de la extensión de las dificultades encontradas. Fue crítica la disponibilidad de tecnología moderna y de maquinistas y operadores calificados. Sin embargo, según Eakin, el papel en la difusión de nuevas capacidades por parte de empresas individuales altamente exitosas pudo haber sido limitado. Ofreciendo evidencias tomadas de una empresa británica de minería, destructor muestra que aun las empresas dinámicas podían adaptarse a la economía política local, ajustando sus necesidades a las circunstancias brasileñas en lugar de actuar como vectores de una amplia modernización capitalista o como modelos para la reorganización de las corporaciones¹⁸.

Claramente, las perspectivas para las transferencias administrativa y tecnológica, eran mucho más problemáticas en el sector minero que en el sector de transporte. Documentos del siglo XIX muestran cómo los empresarios

¹⁸ A.G Frank, *Capitalism and Underdevelopment in Latinoamérica: Historical Studies of Chile and Brasil*, Nueva York: 1967. p. 34

estaban preocupados por los cambios bruscos en la demanda y la amenaza de la competencia.

Fluctuaciones en la tasa de cambio debidas al volumen o el precio de las exportaciones, u ocasionadas por la política monetaria, podían afectar la disponibilidad de importaciones; ciclos de expansión ferroviaria. Podían introducir la amenaza de competencia de las aldeas o provincias vecinas; el Estado de la cosecha afectaba directamente las compras locales. Durante buena parte del siglo XIX los hombres de negocios se quejaban de la inadecuación de los medios de transporte. Esto implicó considerables barreras a la entrada en la industria y posiblemente estimulo los oligopolios. Sin embargo la mayor parte de las firmas tendía a quejarse de la necesidad de mantener grandes inventarios de materias primas y productos finales en el sistema imperfecto de distribución.

Los productores eran frecuentemente presa de los intermediarios, que proveían los insumos esenciales o entregaban la producción a los minoristas. En un ambiente hambriento por capital, las pocas empresas poseían fondos suficientes para integrarse hacia atrás o para involucrarse directamente en la comercialización.

Solamente los plantadores de café poseían recursos suficientes para inversiones sustanciales más allá de la actividad productiva principal o podían movilizar la acción del Estado para resolver estrangulamientos productivos y construir un ambiente más favorable para la conducción de los negocios¹⁹.

El rápido crecimiento desde finales de los 60 hasta principios de los 80 alteró profundamente la configuración económica del país. La industrialización y la transformación de las estructuras corporativas estuvieron entre las más obvias consecuencias de ese crecimiento, en conjunción con la sustancial expansión de la educación superior. Numerosas empresas que, sobrevivientes de un periodo más temprano, se encuentran ahora ansiosas por promover el estudio de sus orígenes.

1.1.3.3 Historia del desarrollo empresarial en Chile.

Al igual que muchos países en Latinoamérica la historiografía chilena evidencia su limitado desarrollo en la historia del desarrollo empresarial. Un factor que explica esta realidad está relacionado con las grandes tendencias en el desarrollo económico y social del país: entre 1927 y 1974 el principal actor en el escenario económico fue el Estado y sólo en los últimos tres quinquenios el empresariado ha comenzado a ocupar un lugar central en la vida del país.

¹⁹ W. Dean and the industrialization of Sao Paulo, 1880–1945. Austin, 1969

En el periodo 1940 a mediados de la década de 1970 se realizó una estrategia de crecimiento basada en la industrialización por sustitución de importaciones, se creía que así el país lograría más de un siglo de desarrollo exportador pero lo que hubo realmente un escaso nivel de desarrollo económico de Chile. Emergió así un grupo de economistas que adquirieron una amplia influencia socio intelectual. Ellos fueron el componente más importante de las dos grandes tradiciones interpretativas que emergieron entonces: la primera fue el selecto grupo de pensadores vinculado a la CEPAL, cuya producción abrió toda una nueva dimensión en términos analíticos. La otra vertiente se identificó con la producción de historiadores y economistas con un alineamiento político definido en términos de las diversas tendencias de la izquierda chilena, lo cual se tradujo en un empleo variado de las categorías de análisis marxistas ortodoxas en sus numerosas expresiones²⁰.

Las tesis desarrollistas o cepalinas se nutrieron en su formulación de la literatura crítica nacionalista al liberalismo de comienzos del siglo y el pensamiento Keynesiano. Con ese acervo formularon una crítica implacable a la ortodoxia liberal decimonónica, en particular con relación a las posturas respecto del sector externo del rol del Estado. En ese marco postularon que desde el fin del periodo colonial hasta la década de 1860, como resultado una política económica adecuada, se registró un notable proceso de expansión y

²⁰ PINTO, Aníbal, Chile, Un caso de desarrollo frustrado, 3ª. Ed. Santiago: Editorial

maduración de la economía que colocó al país en el umbral de la ruta al desarrollo. Sin embargo, medidas de política económica erradas entre ellas la reforma de la tarifa de aduanas de 1864 que rebajó los aranceles y la ley de bancos de emisión de 1860 que relajó la disciplina financiera, habrían introducido elementos de orden doméstico que detuvieron el desarrollo nacional por dos vías. Primero, por la devaluación de la moneda y la subsiguiente corrupción financiera luego, por paulatina pero irresistible penetración extranjera. En síntesis, se trataba de que la elite dirigente habría elegido el camino más fácil para asegurar sus niveles de consumo, lo cual había llegado a su expresión máxima con la "desnacionalización" del salitre, que le permitió vivir de las rentas generadas por la exportación de ese producto, pero al precio de mantener al país en el atraso o subdesarrollo.

En ese contexto se agotó el espíritu empresarial inicial se verificó "La decadencia, por no decir desaparición, y el ánimo pionero que resalta de modo sobresaliente frente a la situación del periodo inicial de la República"²¹.

En cuanto a la periodicidad, esta postura sostuvo que a la frustración de los años 1860, siguió un periodo de siete décadas de crecimiento espasmódico producto del derroche, de la ineficiencia, del retraso secular de la agricultura y

Universitaria, 1973, P.. 81.

²¹ DÁVILA L. DE GUEVARA, Carlos, Empresa Historia en América Latina, Buenos Aires: TM editores, P 2,1996

de la disposición a permitir que la vigencia de una relación económica externa marcada por la asimetría, continuara siendo el motor de la economía nacional. Con ello, se abrió paso a una doble frustración: una a mediados del siglo XIX, cuando se tiene la primera fase expansiva del llamado "desarrollo hacia afuera"; y otra, a mediados del siglo XX, cuando se detiene la fase expansiva del "desarrollo hacia dentro".

En la primera frustración, el alto en el consumo modelado según los estándares europeos, tuvo una triple consecuencia: gasto inadecuado de los excedentes disponibles, canalización estéril de los créditos externos e internos y retraso productivo el sector agrario. Esta propensión afianzó una amplia y permanente apertura del mercado chileno al mundial, creando por este camino un canal por el que se transmitían tanto la inestabilidad externa como los patrones de consumo conspicuo y en fin, se creó un frente que ponía en contacto directo a una economía débil con enormes economías fuertes. Como consecuencia lógica la elite había demostrado su incapacidad de liderazgo político y no fue capaz de encauzar al país por el camino del desarrollo económico; esta tarea fue el marco para el período de "desarrollo hacia dentro" que desde la década de 1930 hasta su agotamiento en la década de 1960, constituyó la fase final de la propuesta cepalina. En ella fueron fundamentales los factores internos. Ya fuesen decisiones de política económica en respuesta a intereses sectoriales o

el desfase entre el ritmo del desarrollo económico y el desarrollo socio político.

La trascendencia social, intelectual y política del enfoque cepalino fue profunda, nacieron conceptos que pasaron a ser parte del lenguaje cotidiano, entre ellos "desarrollo frustrado" y "oligarquía derrochadora y concupiscente".

Contemporánea a las contribuciones cepalinas irrumpió en la escena la historiografía marxista Chilena. Esta tradición se caracterizó por la producción de trabajos de síntesis que buscaban una interpretación general del proceso económico, destacando los rasgos fundamentales de éste.

Ambas tendencias, la cepalina y la marxista, tendieron a perder vigencia después del golpe de Estado de 1973. La primera por el paulatino desgaste de sus postulados, la segunda por haber sido objeto de una implacable represión y luego por la crisis general del socialismo. Sin embargo, el legado de ambas, en cuanto a historia empresarial, era complejo, pues consagraba la negación de un empresariado chileno y la parálisis del desarrollo capitalista nacional.

1.1.3.4 Historia del desarrollo empresarial en México.

En el siglo XIX, al menos hasta la consolidación de Porfirio Díaz, desde la mitad de los 80, no se podía hablar de un verdadero poder central. La vida socio

política del territorio que habría de ser México estaba perfilada por manifestaciones de tipo regional. Algunos de esos fenómenos escaparon al control de la capital de ese entonces (Texas).

La debilidad estructural de las fuerzas políticas y militares que actuaban en las regiones centrales, las más pobladas, se expresaba asimismo en su impotencia para apropiarse de la principal fuente de recursos que el gobierno de México tenía: los ingresos aduanales. La experiencia vivida entre 1855 y 1864 en el nuevo noreste o sea, el definido tras perderse ante Estados Unidos más de la mitad del territorio resultó ejemplar.

Durante esos diez años, las estratégicas aduanas ubicadas sobre el río Bravo y sobre el golfo alimentaron exclusivamente a dirigentes y militares locales. El gobernador Santiago Viadurri Marco, desde Monterrey las líneas del poder en la frontera: aunque integrado a la causa liberal no sólo tomó los recursos aduanales, sino que estableció aranceles que contrastaban en forma abrupta con los fijados desde la ciudad de México. Sus ultra liberales tarifas que se anticiparon y coincidieron con la guerra de Secesión en Estados Unidos permitieron un ciclo de auge mercantil espectacular.

La prosperidad que se vivió en aquellos años en este amplio rincón regional nada tenía que ver con la endémica crisis que se sufría más al sur. Lo

paradójico es que tanto la causa del auge norteco como de las crisis que golpeaban al centro del país era la misma: la guerra.

Como la mayoría de los países latinoamericanos y muchos europeos, México transitó un siglo XIX poblado de crisis políticas, guerras internas e internacionales, debilidad institucional extrema, aislacionismos e influencias regionales y demás circunstancias que mucho tienen que ver con proceso formativo de un Estado nación. Su devenir estuvo signado, además, por una de los más grandes traumas de la historia continental: la pérdida en 1846/1847 de más de la mitad del territorio heredado de España. Este escenario global explica por qué los sectores burgueses más prominentes se desempeñaban en el plano de la intermediación.

La transferencia de capitales y bienes a la producción, en particular a la capitalista, no se iba a manifestar "como finalmente sucedió" hasta que un nuevo orden jurídico, una relativa estabilidad socio política y demandas regulares de los mercados internacional y nacional se manifestaran con firmeza. El papel del comerciante en ese proceso tuvo que ser redimensionado. Lejos de llevar una actividad parasitaria, negadora de la actividad productiva, como se solía indicar, con tanta seguridad en la Latinoamérica de los años 60, las investigaciones de los últimos años han reconocido el papel estratégico de la actividad mercantil en un triple sentido: en la acumulación de importantes

capitales que a finales de siglo promoverían otras actividades económicas; en la posibilidad de cumplir estratégicas funciones crediticias que por su lado contribuyeron a estimular la producción (entre 1860 y 1900); y en la adquisición de una experiencia empresarial que sin ninguna duda facilitó el pasaje hacia otro tipo de quehaceres: industria fabril, bancos, agricultura especializada, ganadería, explotación forestal, transporte, minería, servicios.

Un énfasis particular hay que poner en el movimiento crediticio, semimonopolizado por casas mercantiles durante los últimos 50 años del siglo XIX. El papel de los comerciantes que además eran también prestamistas y gestores de otros servicios financieros habría resultado una de las claves de la reconstrucción económica que diferentes espacios regionales tuvieron que recorrer tras el ciclo de guerras internas e internacionales (1848 - 1867). Los casos de Yucatán y La Laguna donde se registraron dos de los más impresionantes ciclos de crecimiento agrícola del porfiriato.

La llegada de los bancos hizo que se dieran dos fenómenos: muchos comerciantes y prestamistas eran los fundadores; los bancos no ocuparon, y quizás ni siquiera disminuyeron, el espacio crediticio cubierto por las casas mercantiles o por prestamistas individuales²².

²² Ibid. P. 52,

Mientras eso ocurría, un destacable porcentaje de capitales de bases regionales fue utilizado en la adquisición de tierras. Los grupos burgueses enredados en el tráfico mercantil e instrumentadores del crédito se convirtieron en terratenientes. Las leyes liberales, tanto las de desamortización, como las de colonización abrieron los caminos para el apropiamiento de suelos y aguas en diferente escala.

Este pasaje de capitales de origen mercantil a la tierra fue otro componente vertebral en la reactivación productiva que se observó desde mediados de los años 70. Una buena porción de las tierras provenientes de la iglesia, los municipios y las comunidades, de las ganadas (en el norte) al desierto y a los grupos seminómadas y de las poco accesibles laderas de las zonas montañosas fueron subordinadas al capital. Una ganadería más intensiva, el desarrollo de la explotación forestal y diversos tipos de agricultura comercial poblaron la geografía de numerosos espacios regionales. Otras consecuencias de avance del capital sobre el suelo fueron: la multiplicación de un mercado urbano y rural de tierras; a fines del siglo la apropiación del suelo fue sobre estimulada por la posibilidad de monopolizar el subsuelo, y por su paralelo engarce con el desenvolvimiento de la minería.

La actividad mercantil resultó singularmente intensa en el Norte oriental tras el cambio de la línea divisoria con Estados Unidos en 1948. La frontera del Río

Bravo brindaría oportunidades espectaculares de enriquecimiento a comerciantes y casas intermediarias ubicadas en ambos lados del río, tanto en tiempos de guerra como en épocas de paz. Esta relación cotidiana con los Estados Unidos forzó el desenvolvimiento de poderosos grupos empresariales.

La reconstrucción económica de ambas postguerras se manifestó en México y Estados Unidos ya que una sustancial dosis de los capitales de origen mercantil fue encauzada hacia las actividades productivas. La pausada pero firme transformación de estos comerciantes o prestamistas empresarios mineros, agropecuarios, fabriles o bancarios estuvo conectada a la profunda reestructuración que la economía septentrional debió llevar adelante ante los estímulos de uno de los mercados de mayor crecimiento el mundo como es el de los Estados Unidos. La estabilidad socio política del porfiriato y un orden jurídico que gestó novedades tan importantes como la sociedad anónima y la entrada del ferrocarril acentuaron los encadenamientos con una de las más grandes potencias de la segunda revolución industrial. El arribo del capital norteamericano habría de multiplicar estas actividades y expandir las oportunidades para grupos empresariales tan vigorosos como los asentados en Monterrey y Chihuahua.

El veloz desarrollo de las actividades productivas en el norte impactó en la formación y expansión del mercado nacional. Surge la especialización en productos orientados a un mercado interior en plena articulación como sucedió con la agricultura intensiva del algodón, el carbón o las industrias de jabón, la cerveza, el vidrio, el cemento y el acero; y la especialización en productos orientados al mercado de Estados Unidos como: metalurgia del plomo y del cobre, minería, ganadería, productos para la alimentación animal, y ciertas franjas de la agricultura.

Los empresarios fabriles del centro de México respondieron a demandas casi completamente volcadas en el más lento mercado interior. Especialmente los dedicados a un sector textil orientados a mercados populares y una población de ingresos limitados. Los ejemplos más llamativos emergieron en Puebla, Veracruz, el valle de México y Jalisco.

Los empresarios del café y el tabaco tuvieron también mucha demanda ya que su principal comprador se encontraba en el exterior sobre todo en Estados Unidos. Algo muy similar sucedía en el extremo sureste.

En Yucatán también fue el mercado norteamericano el que incentivó una impresionante transformación agrícola: las plantaciones henequeneras gestaron fortunas enormes.

Podemos deducir que México tuvo un gran apoyo económico y comercial de Estados Unidos.

1.1.4 Historia del desarrollo empresarial Colombiano.

El estudio de la historia empresarial en Colombia es incipiente. Los primeros trabajos dedicados expresamente al tema se realizaron a mediados de los años sesenta y los podemos encontrar en la obra “Commerce and Enterprise in Central Colombia 1821-1970” del historiador norteamericano Frank Safford²³ y han seguido lentamente en aumento en las últimas dos décadas. Siguen sin investigarse temas como la historia de las empresas (nacionales, extranjeras, estatales), la historia de la industria y de los grupos económicos. Las preferencias se orientan hacia la época comprendida entre 1850 y 1930 con una escasa investigación sobre los diversos actores empresariales en las últimas décadas de este siglo²⁴.

Ha prevalecido el interés por la formación del empresariado regional y para impulsarlo se necesita de preguntas e hipótesis teóricamente significativas, acudir a los marcos analíticos ya existentes, tener las herramientas para entender los procesos internos técnicos administrativos y financieros de las empresas y seguir abriendo las puertas a investigadores de diversas disciplinas.

Y hay que remover los fantasmas que todavía deambulan en algunos sectores académicos que siguen viendo el empresariado como un tema tabú que prefieren imaginar o diabolizar, en vez de estudiarlo críticamente²⁵.

Al empezar el siglo XX, a Colombia le quedaron del XIX más que grandes y prosperas empresas, valiosas experiencias empresariales no obstante el fracaso de la mayoría de ellas debido a factores como exceso de optimismo, falta de capitales, inestable situación política, atraso tecnológico y carencia de vías, transportes, personal capacitado y mercado interno. Empresas que tenían bastante éxito como la "Industria Artesanal de Textiles de Santander, con una tradición que se remontaba al siglo XVIII también fracasaron por el comercio de importación de telas inglesas buenas y baratas, que inundaron el país. Lo mismo ocurrió con los sombreros conocidos bajo la denominación de "jipijapa a" o "Panamá ", elaborados en distintos lugares del país para el mercado inglés y norteamericano pero cuya producción se redujo cuando empezaron a ser producido los sombreros industriales o artesanales en otros lugares del mundo a más bajo precio que el Colombiano.

²³ Ibid, P. 87,

²⁴ Ibid. P. 92,

²⁵ Ibid. P. 122,

El comercio y los capitales acumulados con su ejercicio en el siglo XIX fueron el embrión de lo que la sociología y la economía definen como empresario moderno.

Los comerciantes ricos y medianos desarrollaron una considerable capacidad de asociación expresada en la constitución de sociedades por medio de las cuales se emprendieron empresas más riesgosas y complejas como la minería de oro de veta; haciendas ganaderas, cafeteras y tabacaleras dedicadas a la exportación; compañías de navegación y constructoras de ferrocarriles; industria de alimentos; bancos, compañías de seguros y casas comerciales de importación y exportación al por mayor.

Es decir, los comerciantes iniciaron un proceso de expansión y diversificación de sus actividades, y dieron así un salto hacia las empresas manufactureras y transportadoras. En ciudades como Medellín, Barranquilla o Manizales los héroes no eran militares - políticos y terratenientes como en Popayán o Bogotá, sino los empresarios. Su protagonismo en la escena nacional estuvo respaldado en la habilidad y rapidez con que ganaban dinero en negocios lucrativos y no ya en la mera posesión y arriendo de la tierra en el desempeño de altos cargos burocráticos o militares.

En la costa atlántica, los comerciantes desarrollaron la navegación, la industria azucarera y la ganadería con miras a la exportación; en el Cauca, los ingenios y

la ganadería; en Antioquia, la minería, la agricultura cafetera, la colonización de baldíos y bancos; en Cundinamarca, el cultivo y exportación de trabajo y añil, la industria, la caficultura la banca y la ganadería.

Las empresas mineras y especialmente las auríferas de veta y aluvión, casi siempre de propiedad de comerciantes desde el punto de vista de generación de ganancias y desarrollo tecnológico, dominaron el panorama empresarial Colombiano hasta bien entrado el siglo XX. Hay que aclarar sin embargo que las empresas agropecuarias y de comercio eran las que concentraban el mayor número de empresarios y trabajadores. Como ejemplos tenemos la sociedad El Zancudo productora de oro y plata, la Frontino and Bolivia Company en el Cauca y Marmato.

Todas, excepto la del Zancudo, estaban en manos de capitalistas europeos y norteamericanos. El aporte de los extranjeros fue decisivo para incorporar a las empresas colombianas por primera vez, no sólo capital foráneo sino una base tecnológica y administrativa. Parte de esta base fueron las máquinas de vapor, los hornos de fundición, las dragas, los monitores y la energía eléctrica. Se dice que en Antioquia, en el comercio y la minería se desarrollan las habilidades empresariales, y en la caficultura se acumularon los capitales para iniciar el proceso de industrialización en el siglo XX.

El deseo de producir hierro y acero, herramientas y máquinas, máxima expresión de lo que en la historia económica es indicador de un absoluto fracaso en términos de rentabilidad y mercado, como lo mostraron los intentos fallidos de las ferreterías de la Pradera y Pacho (Cundinamarca), más que empresas capitalistas se desarrollaron como " empresas patrióticas " ante de la intención ingenua del gobierno nacional y del de Antioquia de emprender a como diera lugar un proceso de industrialización. Estas empresas surgieron de la ilusión y no del certero capitalismo industrial basado en el lucro, el mercado, la técnica, el capital y la administración eficiente de abastecer de rieles a los ferrocarriles que se proyectaba construir²⁶ .

El principal cuello de botella que encontraron los empresarios nacionales y extranjeros que operaron en el país en el siglo XIX y en el siguiente, fue el de las vías de comunicación. Los costos del transporte eran exorbitantes. La distancia y los pésimos caminos entre los centros de producción y los de consumo impedían la formación del mercado interno y restringían las opciones para transportar productos del país hasta los puertos de los dos litorales y luego, a los mercados externos.

Por lo anterior, los ferrocarriles, la navegación de vapor fluvial y marítima, la construcción de caminos y puentes, el tendido de cables aéreos y telégrafos, se

²⁶ MOLINA LONDOÑO, L; et. al., La fuerza empresarial en Colombia. Medellín: Consuelo

constituyeron en el campo de acción de prósperos negociantes que, como el cubano Francisco Javier Cisneros, hicieron fortuna en virtud de concesiones y privilegios estatales para construir ferrocarriles, puertos y establecer rutas fluviales por los ríos Magdalena, Cauca, Atrato, Sinú y Nechí. En este campo también se destacaron Francisco Montoya y Juan Bautista Mainero entre otros²⁷

El siglo XIX Colombia se convirtió en un cementerio de bancos. El pobre crecimiento económico y la lenta generación de riqueza impidieron la formación de una red de entidades financieras. Conseguir dinero a préstamo era muy difícil y más cuando se necesitaban sumas gruesas para invertir en negocios grandes. Los bancos duraban poco porque quebraban o por que el gobierno daba la orden de cerrarlos, como sucedió en la década de 1880. Unos cuantos se mantuvieron operando pese a las dificultades.

También fue un cementerio de fábricas. Los intentos del gobierno por desarrollar la industria en Bogotá entre 1830 y 1850, mediante una legislación proteccionista, fracasaron rotundamente. Molinos, cervecerías, fábricas de papel, vidrio y loza, textileras de paño y algodón, chocolatería y fundiciones cerraban por problemas técnicos, falta de personal capacitado y disciplinado, escaso capital y trabas de todo tipo para mercadear sus productos. Sólo las empresas dedicadas al café especialmente la del cultivo y trilla y el comercio en

Mendoza, 1987. p. 9

el exterior, mostraron resultados satisfactorios a partir de la década de 1860 y con amplias perspectivas para el siglo XX. La industria manufacturera, se tecnificó rápidamente aprovechando su éxito en el cambio de consumo de muchos productos en los principales centros urbanos del país, logrando pasar al otro siglo. La ganadería costeña presentó excelentes resultados asociada a la colonización de tierras en el Sinú y el San Jorge y a las exportaciones de ganado en pie a Cuba. Con audaces empresarios bien conocedores de sus intereses, en el siglo XIX apareció en Colombia el Lobby cuyos mejores practicantes fueron Francisco Javier Cisneros, Francisco Montoya, y Pepe Sierra.

Surgió el interés por manejar correctamente la administración y las finanzas mediante la aplicación de estrictos métodos contables, y el empeño por adquirir información extranjera actualizada sobre el cambio, los itinerarios de los buques mercantes, los directorios de los agentes comerciales y bancarios de Europa, los precios de los principales productos exportables, y las innovaciones técnicas aplicables a potenciales negocios en Colombia. En su conjunto esta información significaba tanto y poseía tal valor para los empresarios decimonónicos, que se guardaba o escondía con más sigilo que el oro o el dinero.

²⁷ Ibid. P. 16,

Del extranjero llegó capital, técnica y recursos humanos para los ferrocarriles, la navegación y la minería del oro, el hierro y la plata, y muy poco de todo ello para la industria y los demás sectores.

Tenemos como ejemplo muy pocas empresas que sobrevivieron a las dificultades y luego se convirtieron en grandes negocios: El Ingenio Manuelita, El Espectador, El Banco de Colombia, Cervecería Bavaria, Banco de Bogotá y Aseguradora Colseguros. Estas empresas sobrevivieron porque siempre sustentaron en la visión para aprovechar oportunidades y por su permanente actitud de cambio para enfrentar los problemas o ventajas del entorno; estas empresas siempre tuvieron verdaderos empresarios.

En 1930, después de numerosas dificultades, Colombia por fin pudo desarrollar un proceso de industrialización, establecer vínculos permanentes con el mercado mundial por medio de un producto de exportación de calidad, organizar un sistema de transporte que integrara los puertos con el interior y crear un mercado interno.

Un buen indicador de la favorable evolución presentada fue el aumento de los índices de ocupación del territorio mediante la consolidación de la colonización de baldíos en casi toda la zona andina, y el crecimiento de la población, que pasó de 2,2 millones en 1850 a 8 millones 1930.

En 1900, Colombia aparecía en el concierto Latinoamericano como uno de los países más rezagados junto con Honduras y Haití. La inversión extranjera, que hizo grandes a Brasil, Argentina, Perú, Chile y México, pasó de lado y fue evidente que el oro, el tabaco, los sombreros, el ganado, el añil, la chinchona y la quina, no produjeron las suficientes divisas para formar capitales y desarrollar la economía. Únicamente el café se presentó como una opción esperanzadora al cambiar el siglo XX.

El país estaba sin dinero debido a los gastos para atender la guerra civil de los Mil días; a la caída de los precios del café a partir de 1896, que dejaron una balanza comercial desfavorable; a una deuda externa que se aproximaba a más de 3 millones de libras; a un Estado sin fondos; y a la pérdida de Panamá que igualmente selló para Colombia, de manera definitiva, un cambio de pertenencia de la órbita británica a la norteamericana.

Sin embargo después de esta prolongada crisis económica y política, experimentó una recuperación asombrosa durante la presidencia de Rafael Reyes y la quiebra fiscal y bancaria de 1904 - 1905, que a causa del descontrol monetario llevó al traste las finanzas estatales y privadas que el gobierno no subsanó con dinero pero sí a costa de una nueva crisis política que obligó a

Reyes a renunciar. Se desató luego la primera guerra mundial, seguida de una nueva crisis fiscal y económica durante el bienio 1921 - 1922.

La depresión económica mundial desencadenada en 1929, marcó el fin de una larga hegemonía conservadora (1885 -1930). En medio de tantas dificultades, Colombia emprendió por primera vez un proceso de industrialización exitoso.

Todo indica que los múltiples problemas internos y externos contribuyeron a desarrollar o fortalecer el espíritu empresarial. Negociantes y empresarios demostraron que los problemas económicos del país y del mundo no incidían tan negativamente sobre su iniciativa, como podría pensarse, ni marcaron el fin de empresas viejas caracterizadas por su aparente manejo, siempre dispuestas a la innovación y a la adaptación ante los cambios.

Con el fomento de la caficultura alrededor de la cual se construyó, según el historiador Malcom Deas, el único monumento nacional que Colombia tiene para mostrar al mundo en el siglo XX: su democrática economía cafetera de pequeños propietarios y grandes comercializadores del grano en el exterior, con la cual se logró, por muchos años, una redistribución de la riqueza nacional y llevar a cabo el desarrollo industrial.

Con base en el café y la política proteccionista se configuró, por primera vez en el país, un modelo económico exitoso de larga duración, que permitió emprender el anhelado proceso de industrialización, la organización de una red de vías de comunicación y transporte, el mantenimiento de la balanza comercial y una relativa estabilidad fiscal de la misma forma que Venezuela lo hizo con el petróleo. La Federación Nacional de Cafeteros, se fundó en 1927, logró incorporar la cooperación y el apoyo del principal sector económico y social al plan económico que trataba de ejecutar el gobierno.

El empuje de la economía de cafetera e industrial marchó paralelamente con el impulso del sector vial y transportador, principal clave para la organización de un mercado interno. Se amplió la red ferroviaria iniciada durante el siglo XIX, teniendo en la mira la conexión de las zonas cafeteras e industriales con los puertos y las principales ciudades.

Los dineros recibidos por la indemnización de Panamá por parte de los Estados Unidos (25 millones de dólares), los préstamos de la banca internacional y nacional (que entre 1925 y 1928 ascendieron a 180 millones de dólares) y los recursos obtenidos con las exportaciones, sirvieron como financiación para casi duplicar el tendido ferroviario.

Economía cafetera, industrialización, endeudamiento con fines productivos, ferrocarriles y urbanización, fueron los ingredientes mediante los cuales Colombia, en sólo treinta años, se puso a paz y salvo con el siglo XIX y entró definitivamente en el XX.

En regiones como Antioquia y Cundinamarca se gestó un proceso de industrialización y cuando viejos y nuevos empresarios, arriesgados y observadores, la mayoría formados en el ejercicio del comercio y deseosos de aplicar lo que habían visto en Europa y los Estados Unidos, organizaron sociedades industriales y bancarias antes, durante y después de la guerra civil o la devastadora crisis bancaria y de 1904 - 1905. Asimismo, algunos dirigentes nacionales, especialmente los de Antioquia, Caldas, Valle y la costa, reenfocaron hacia el sector productivo y económico sus capacidades de liderazgo político. Su idea era que el Estado y la política debían garantizar la paz para desarrollar la economía.

A comienzos del siglo XX Medellín se comenzó a destacar como una de las ciudades más exitosa en la generación de empresas; como ejemplos tenemos: El Banco Republicano, la Cervecería Antioqueña, Coltejer (1907) entre otras.

Un punto crucial para la historia económica y social de la industrialización es la extracción socioeconómica de la clase empresarial. Desde las últimas décadas

del siglo XIX las casas comerciales fundadas como sociedades regulares colectivas de comercio, dominan los negocios en Antioquia. Estas casas generalmente están constituidas por miembros de una familia, padres e hijos. A la muerte del padre, los hijos conservan el nombre de la casa comercial y le agregan el ya conocido hijos de... y Cía. Pero sobre todo a comienzos del siglo, comienzan a agruparse dos o más casas comerciales pertenecientes a distintas familias en una sola, o sea, que la tendencia fue a fusionarse y concentrarse.

Con el tiempo estas casas comerciales atendían diversos frentes, jugando el papel de bancos, de exportadores de café, de propietarios de trilladoras, de agencias de distribución de mercancías y comisiones en el exterior. Así por ejemplo, los primeros bancos eran simplemente casas comerciales con funciones de recibir y prestar dinero al público. Con posterioridad se les permite la emisión de moneda²⁸.

En estos casos la confianza en la responsabilidad de la casa comercial era lo más importante y de ahí que sus fundadores se constituyeran en un paradigma de la ética puritana.

Así pues, estas casas comerciales llegarán a tener mucha influencia y a desempeñar papeles de gran responsabilidad. Por ejemplo, los gerentes de

Marcelino Restrepo y Cía. , que a su vez gerenciaban el Banco Popular, eran quienes fijaban las tasas de cambio con el exterior y todo el país se sometía al precio establecido²⁹ . Los primeros bancos que hubo en Antioquia en el siglo XIX fueron fundados por comerciantes. El primero fue obra de la casa comercial Restrepo y Cía. fundada en 1854. El segundo fue obra de la casa comercial de Botero Arango e Hijos en 1859 y llegó a emitir billetes³⁰ .

Y se puede decir lo mismo acerca la función de las casas comerciales con respecto a la fundación de industrias al comienzo del siglo XX y desde finales del siglo XIX; las principales industrias fueron creadas no por individuos aislados sino por aquellos que representaban casas comerciales con una amplia gama de negocios. Hasta 1919 habían tres empresas modernas, de importancia: Tejidos de Medellín (Tejidos Bello), Colombiana de Tejidos (Coltejer) y Rosellón. En los primeros años de la década de 1920 aparecerían: La Fábrica de Tejidos del Hato (Fabricato) y Antioqueña de Tejidos fundada en 1920.

Por supuesto hubo empresas antioqueñas importantes diferentes a los textiles como: Cervecería Antioqueña Consolidada y Cervunión. Fundada en 1905, Compañía Colombiana de Tabaco (Coltabaco) que ha sido una de las de mayor

²⁸ ECHAVARRÍA, Enrique, Historia bancaria de Antioquia: progreso, órgano de la sociedad de mejoras públicas de Medellín. No. 51, (sep., 1943); p.1254

²⁹ Ibid. P. 1621

tamaño que ha tenido el país, fundada en 1919, Compañía de Gaseosas Posada Tobón (Postobón), Compañía de Chocolate Cruz, Compañía de Calzado Rey Sol, y otras.

En Cali, en medio de las protestas contra los Estados Unidos y los panameños se fundó Carvajal S.A. en 1903, en Bogotá, empresas como Carulla y Cía. abrieron sus puertas.

En vez de frenar la creación de empresas, la guerra por el contrario, estimuló el espíritu empresarial en las principales ciudades. De 289 fábricas censadas en 1910, Colombia pasó a tener 442 en 1920. Lo anterior sin contar los negocios, sociedades y empresas dedicadas al comercio, bancos, agricultura, transporte y minería. La falta de capitales ante esta fiebre de empresarismo en el período, obligó a las pequeñas y numerosas sociedades familiares a dar el salto hacia su conversión en sociedades anónimas y a "flotantizarse" mediante la venta de acciones a posibles inversionistas, y poder captar dinero para expandirse. Así lo hicieron los Echavarría, en Coltejer (1914) y los propietarios de Gaseosas Posada Tobón (1917).

Otro sueño de los hombres de negocios para poner a Colombia a tono con el mundo y con los tiempos, fue establecer rutas aéreas de correo, carga y

³⁰ Ibid. Pág. 1624

pasajeros, primero y por medio de la Compañía Colombiana de Navegación Aérea creada en Medellín en 1919 por iniciativa del comerciante industrial Guillermo Echavarría y luego de la Sociedad Colombo Alemana de Transporte Aéreo Scadta que junto con otras empresas norteamericanas fueron las primeras compañías de aviación comercial y postal que se organizaron en el mundo. La complejidad y el tamaño alcanzados por las empresas obligó a sus dueños a aprender en el exterior métodos para producir técnicamente y administrar con eficiencia.

De tal manera, la aplicación de administración y control de la producción, el trabajo y las finanzas propuestos por el Norteamericano F. W Taylor y el francés H. Fayol penetraron en Colombia y se quedaron. La combinación de estos acontecimientos y procesos permitió que el país obtuviera en 1926 el PIB más alto del siglo (7,39%), alcanzara en 1928 las reservas internacionales más grandes del período 1900-1943, y casi septuplicara sus exportaciones (1905:US 33 millones; 1928:US 229 millones). Tal desarrollo hasta los años veinte lo lograron los colombianos con sus propios recursos, pues al empezar la primera guerra mundial la deuda por habitante era de unos \$20 dólares frente a los 400 de Argentina y a los aproximadamente 50 de Venezuela, Brasil y Perú.

En 1930 debido a la recesión mundial el PIB per cápita cayó vertiginosamente de 5,24% en 1928 a menos 3,19% en 1931, y repuntó nuevamente a 4,16%

1932, es decir una caída de más de 8% con una recuperación del 7% en sólo un año. Afortunadamente, en 1931 la red férrea nacional, casi terminada, hizo posible que en esa década y la subsiguiente continuara el acelerado desarrollo industrial que traía el país, cuyo aumento fue de 50% durante los años veinte. Gracias a ello, durante la gran depresión, Colombia tuvo la mejor baja del PIB entre los países latinoamericanos. A finales de los años treinta aparecía como el segundo exportador mundial de café y como el país con el sector manufacturero de más rápido crecimiento en el mundo.

Aunque la recesión de 1930 acabó con muchas empresas, para la Compañía Colombiana de Tejidos Coltejer fue la oportunidad de convertirse en la compañía líder del sector textilero colombiano y en la segunda de su tipo en Latinoamérica, gracias a un continuo proyecto de modernización y automatización.

En 1932 le correspondió a Colombia enfrentar la guerra con el Perú por los territorios del Amazonas y los efectos simultáneamente devastadores y benéficos de la segunda guerra mundial durante la cual se interconectó todo el sistema nacional de ferrocarriles y carreteras, se diversificó la industria ante la imposibilidad de importar por el bloqueo marítimo militar del Atlántico, y se crearon las condiciones para que entrara la inversión extranjera.

La solidaridad entre el gobierno nacional y empresario permitió enfrentar rápidamente, durante los años treinta y cuarenta, las bajas de los indicadores que en sus curvas estadísticas mostraron un comportamiento muy semejante al de 1929-1931. Fue también un período de desarrollo gremial e inversión de considerable capital extranjero en el sector industrial, agropecuario y minero. Los gobiernos de Eduardo Santos y Alfonso López Pumarejo, orientaron todas las entidades financieras del Estado, como la Caja de Crédito Agrario (1931), el Banco Central Hipotecario (1932) y el Instituto de Fomento Industrial (1940), al apoyo al sector productivo, para impulsar o crear industrias que abastecieran al país de bienes o imposibles de importar a causa de la guerra.

El brochazo final del modelo Colombiano de economía cafetera se dio en el período transcurrido entre la crisis de 1930 y los años cincuenta. El sector cafetero se consolidó como el principal generador de divisas, y la Federación Nacional y el Fondo Nacional del café a la cabeza, se convirtieron en pocos años en dos de las entidades más poderosas al asumir parte del control del impuesto a las exportaciones de grano. En 1940 se firmó el acuerdo interamericano del café, que estableció un sistema de cuotas. Para respaldar la retención del grano que exigía este acuerdo, se creó el Fondo Nacional del Café. Entre 1930 y 1944, la producción cafetera aumentó en 47%.

En la época de la segunda guerra mundial, la capacidad para aprovechar el potencial de los negocios internacionales, aún con el mundo desarrollado en guerra, fue demostrada en los años cuarenta por la Federación de Cafeteros. La calidad del café colombiano permitía poner condiciones en el mercado mundial, no obstante su menor participación en las exportaciones respecto del conjunto de países cafeteros.

Otras empresas como la Flota Mercante Grancolombiana y Avianca ayudaron a reafirmar este concepto. Según el censo industrial de 1945, 3445 de las 7834 empresas existentes en el país se fundaron durante los cinco años que duró la segunda guerra mundial. De otra parte, surgió y se desarrolló la industria de bienes intermedios, el IFI y el capital extranjero fueron fundamentales para financiar proyectos de gran envergadura dentro de los que sobresalen Cementos Paz del Río, Icollantas, Cementos Boyacá.

La fortaleza del sector productivo, comercial, transportador y financiero se reflejó en la creación de organizaciones gremiales, la Asociación Nacional de Industriales y la Federación Nacional de Comerciantes, además de numerosos sindicatos de trabajadores.

Entre 1948 y 1974 época de violencia en Colombia y época de "frente nacionalismo" surgieron cambios sociales como consecuencia de la migración campesina, cambios como la urbanización del país que alcanzó una población

de 11,545.370 habitantes en 1951, cifra que se duplicó en veinte años, ya que en 1972 subió 23.276.000. Colombia pasó de ser un país rural a un país mayoritariamente urbano y demográficamente recuperado.

El poblamiento acelerado y la vinculación económica definitiva de las otras cuatro regiones naturales fue consecuencia de un continuo proceso de colonización que partió de las vertientes de las tres cordilleras y se internó en las grandes llanuras del Norte, centro y oriente del país. Regiones de colonización como la Costa, Urabá y Los Llanos, comenzaron a influir fuertemente en la economía, la política y la cultura nacional. Además, ganaron en influencia económica y política en contexto nacional por los aportes de su carbón, agricultura, petróleo y ferroníquel, gracias a las cuales el país mantuvo su balanza comercial favorable después del bajón que sufrió la economía andina cafetera e industrial, en los años 80 y 90.

La violencia política que azotó a Colombia en el siglo XIX y que continuó azotándola en el 20, representó la pérdida de un alto número de vidas, de riqueza y de crecimiento económico y desacelerado de 1948 a 1953, después de haber tenido tasas promedio del 7 y 8%. El BID estima que por esta causa se dilapidó cada año el equivalente a 24,7% del PIB, y que las tasas de crecimiento económico en la década de 1990 pudieron haber alcanzado 10%

anual. El carácter negativo de la violencia también afectó el crecimiento de la inversión, pero los empresarios colombianos y extranjeros muestran una gran adaptación a procesos de este tipo, y la violencia entro a formar parte de los riesgos propios de la actividad empresarial, como lo demostró el boyante crecimiento económico de los años 50, cuyos índices situaban al país en los primeros lugares en el contexto mundial, por su pujanza cafetera e industrial. Así, el conflicto armado se constituyó a veces, no en una limitante sino en un reto que debió enfrentarse mediante el desarrollo de proyectos empresariales asociados con la oferta de empleos, productos y servicios, o con el desarrollo de personas caracterizadas por el atraso o la injusticia.

Durante el frente nacional las tasas de crecimiento demográfico, del PIB y de las exportaciones estuvieron en alza, el país debió enfrentar a una dura realidad. El esfuerzo realizado para montar un sistema de apoyo financiero para la industria pesada y de bienes o intermedios (químicos, petroquímicos, y hierro, acero, máquinas y herramientas, etc.) no fue suficiente para dar el salto hacia la manufactura moderna y de alta tecnología. La conclusión fue que el modelo no generó las condiciones de cambio que se pronosticaron, no obstante el papel del Estado como empresario y como promotor, apoyando con créditos baratos y abundantes del Banco de la República, la Caja Agraria y el IFI, a todos aquellos que desarrollan proyectos en este sector.

La productividad de la industria se estancó en los años 60. Las empresas estaban conscientes del problema y ensayaron diversos experimentos para mejorar los resultados de la gestión. Fue casi en vano. El desempleo aumentó y las tensiones sociales asociadas al proceso de migración hacia las ciudades eran palpables en el entorno político. Una población que creció desmesuradamente, un Estado sin los recursos suficientes para atender las demandas sociales cada vez más crecientes, debido a los altibajos de la disponibilidad de divisas; la adopción de medidas drásticas con una fuerte devaluación en 1962 y una transformación del régimen cambiario a partir de 1967 , luego de la cual se implantó el sistema de devaluación moderada y gradualmente, son los hechos y tendencias que acompañaron la contracción económica de los años 60. Paulatinamente el gobierno cambió por un modelo mixto en el que confluyeron el de sustitución de importaciones y uno nuevo basado en la promoción de exportaciones. Sin embargo, la solución más adecuada que encontraron los empresarios para enfrentar la contracción y baja de la productividad estuvo en la organización de conglomerados. La compra de empresas de diversos sectores se puso a la orden del día. Puesto que el mercado nacional era pequeño y había suficiente proteccionismo, los grandes empresarios no veían ventajas en expandirse más creando nuevas empresas o buscando mayor productividad.

La expansión de las empresas, la diversificación de las inversiones y la concentración de actividades afines se convirtieron en un propósito de los empresarios más poderosos e influyentes de los años 60. Imperó la necesidad de avanzar sobre lo realizado durante la década anterior en la producción de bienes intermedios, y consolidar proyectos estratégicos que formaran cadenas empresariales completas.

Como ejemplo de lo anterior tenemos las empresas Coltejer en el sector textil, Argos en el sector cementero, Postobón y Lux en el de alimentos y bebidas. Fue la etapa en la que se revelaron los grandes capitales de industria y Banca, los primeros conglomerados Carlos Ardilla Lule, Julio Mario Santodomingo, Manuel Carvajal Sinisterra, Jaime Michelsen, Coltejer, Argos, Suramericana, Cadenalco, que llevaron a grados excesivos la posesión de empresas en los múltiples sectores de la actividad industrial primero, y luego en los financieros y de servicios.

La complejidad que alcanzaron los grupos les generó la necesidad de modernizar su gestión, capacitando a sus empleados y adoptando nuevas tecnologías, como los sistemas de computación. En los años 60 el reclutamiento de ejecutivos exigió una excelente formación profesional en el país y el exterior, especialmente en ingeniería, derecho, economía, y contaduría. Así lo evidenciaron compañías como Aseguradora Colseguros,

Banco de Bogotá y Cervecería Bavaria. La selección de personal y empezó a ser realizada por los departamentos de recursos humanos.

También se introdujo la contratación de consultoría y asesoría de empresas francesas y norteamericanas especializadas. La tendencia principal fue la automatización y los despidos, dentro de un modelo administrativo conocido como taylorismo brutal, cuya aplicación desató una tremenda tensión laboral y huelgas orientadas a frenar los despidos y limitar el aumento de la carga por trabajador.

Sin embargo, surgieron fenómenos a largo plazo, como el de almacenes Éxito; el de los empresarios cultivadores y exportadores de banano de Urabá; el de los floricultores de Cundinamarca y Antioquia, que convirtieron a Colombia en uno de los dos grandes cultivadores y exportadores de flores al competir con un país grande de la industria como Holanda, en el abastecimiento de Estados Unidos, primer mercado del mundo.

Se suele pensar que la apertura a la economía internacional es un tema de los años 90, pero en realidad el impacto de la globalización se dejó sentir muy temprano sobre la economía colombiana por muchas vías. La abundancia de crédito internacional a finales de los años 60 y su posterior escasez; las bonanzas del café y las drogas ilícitas; la crisis de la deuda de América latina; el

auge del contrabando; el rompimiento del pacto cafetero y la creciente dependencia política frente a Estados Unidos, son algunos ejemplos.

Después del fin del Frente Nacional se presentó una expansión económica gracias a una bonanza cafetera por la prolongación de las heladas en el sur de Brasil, que originaron el desabastecimiento del mercado mundial de café. En 1983 surge la cuarta recesión económica del siglo, la crisis del modelo proteccionista que imperó en el país por más de 100 años (1886 - 1989) y la implantación de un imperfecto modelo de apertura económica (1989 - 2000) que marchó acompañado de un recrudecimiento de la violencia política, el auge de la delincuencia, el desgaste de los recursos fiscales del Estado en la guerra contra el narcotráfico ante la presión norteamericana, la última crisis económica del siglo y la descomposición moral del aparato de gobierno y la sociedad.

El sistema UPAC creó una nueva clase empresarial, transformó las ciudades y aseguró el patrimonio de la clase media. Los empresarios importantes del sector financiero e industrial hallaron en el sistema de la Unidad Productiva de Ahorro Constante un mecanismo para dinamizar sus inversiones. La UPAC fue diseñada en 1970 por el economista canadiense Lauchlin Currie como parte del plan de gobierno de Misael Pastrana para fomentar el ahorro, el empleo y la construcción en el país. De esta manera generó nuevas empresas en los sectores financiero, de la construcción y de los insumos para esta. A partir de

aquí se crearon un promedio de 10 corporaciones de ahorro y vivienda para que trabajaran la UPAC.

Luis Carlos Sarmiento Angulo inició su carrera como constructor de densas urbanizaciones después de creada la UPAC. Se convirtió en el primer banquero del país y el que más aprovechó la crisis financiera industrial de 1982, cuando pasa a ser el principal accionista del Banco de Bogotá.

En los 80, la crisis de la deuda de América Latina fue una sorpresa para la mayoría. El costo de crédito se elevó más allá de cualquier predicción basada en la experiencia. Se hizo muy difícil para los empresarios mantener la claridad sobre la dirección hacia la cual debían avanzar sus empresas.

Entre los años 60 y 80 bajaron las cifras de crecimiento y la fundación de empresas, debido a que el modelo de sustitución de importaciones y proteccionismo estaba agotado y que una buena parte las empresas y empresarios colombianos acomodó durante mucho tiempo en el IFI la legislación arancelaria que la protegía. La crisis industrial de 1982 -1983 evidenció que el aparato tecnológico de la empresa nacional carecía de competitividad y estaba desactualizado considerando el aumento del tamaño y las condiciones de los mercados interno y externo.

Por este motivo el modelo no resistió el cambio en los años 90, porque el Estado y los consumidores habían cargado por más de veinte años con los altos costos de las ineficientes empresas colombianas. Sólo los sectores bancario y comercial parecían tener futuro aún en medio de los problemas causados por algunos grupos como el Colombia y el Grancolombiano, con el sonado caso de sus fondos de inversión, y de las finanzas que operaban por fuera de las normas establecidas. Fue el fin de reinado de los grandes de la banca y las bolsas de valores.

Asumir el control de las cadenas asociadas al producto original que les había proporcionado sus capitales y luego incursionar en otros sectores por medio de grandes y a veces ocultos negocios en las bolsas de valores, se erigió como la mejor forma de asegurar las inversiones " y hacer desarrollo empresarial " en Colombia.

Al comenzar los años 80, las bonanzas externas del decenio anterior habían creado un ambiente de pujanza y oportunidades para crear nuevos negocios. El sueño de hacerse industrial pasó a un segundo plano en el país. La progresiva liberación de las condiciones de crédito facilitó el endeudamiento de las empresas. El aumento de la cartera llevó a las entidades a competir fuertemente por las captaciones de ahorro elevando las tasas de interés. Durante el gobierno de Turbay Ayala el déficit fiscal creció rápidamente. Sin que se tomarán medidas para limitarlo aun cuando era manejable.

Al final, cuando la prosperidad se redujo y el sector real perdió dinamismo, los bancos y corporaciones financieras enfrentaron a la captación de dinero a altos costos para prestar a tasas de interés exorbitantes y a unos clientes urgidos pero cada vez con menor capacidad de pago.

Los bancos entraron en crisis razón por la cual el gobierno creó el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras Fogafin, y nacionalizó algunas de las entidades bancarias que presentaban debilidades; reestructuró la deuda del sector productivo por medio de crédito más barato que el del mercado, y por último inyectó dinero a la economía obtenido con la banca internacional. Adicional a lo anterior se unió una pequeña bonanza cafetera y el descubrimiento de grandes yacimientos de petróleo en los llanos orientales, hechos que cambiaron las condiciones de la economía colombiana en el mercado internacional.

El petróleo fue el producto que garantizó las tasas de crecimiento de la economía colombiana desde mediados de los años 80, conocidos en América latina como la década perdida por efecto de la fabulosa deuda externa. La expansión del sector petrolero se produjo gracias a las reformas de la legislación adoptada en materia de exploración, explotación y regalías tomadas

en el gobierno de Alfonso López Michelsen y que permitieron la extracción por parte compañías extranjeras mediante los contratos de asociación. Con un modelo semejante se explota el carbón de El Cerrejón en la Guajira.

El narcotráfico fue otro ingrediente que extendió la crisis económica de principio de los años 80 a los sectores social y político. El potencial de las drogas ilícitas para producir riqueza rápida trajo enormes problemas que se han pagado durante años, con altos costos económicos y morales. Se multiplicó la economía informal representada en los "Sanandresitos" negocio estrechamente ligado al lavado de dólares y se elevó la carga fiscal que recayó en las empresas legales. Igualmente debilitó numerosas instituciones y organizaciones públicas y privadas y al sector empresarial.

La tendencia de la desglobalización de la economía mundial se evidenció durante el programa de apertura e internacionalización de la economía iniciado en 1989 por lo tanto surge la necesidad de hacer funcionar a las empresas colombianas dentro de este nuevo modelo. El modelo de apertura, con sólo diez años de operación, ha enfrentado las crisis del sudeste asiático (1997 - 1999); la reevaluación del peso, que afecta a las exportaciones; las crisis de Venezuela y Ecuador, que estancaron los procesos de integración desde 1998; la declaratoria de emergencia económica durante los gobiernos de Ernesto Samper y Andrés Pastrana; y una estruendosa crisis financiera (1999 - 2000)

ante el colapso del sistema UPAC, de los bancos y de la construcción, tres de los más dinámicos hasta 1997, y cuyo efecto principal fue dejar sin empleo directo a casi un millón de personas. Para impedir el caos económico nacional se acudió nuevamente al modelo intervencionista. La apertura estaba basada en una modernización de la economía y del Estado. A tal propósito contribuyó una legislación reformista de las instituciones financieras (ley 45 de 1990), cambiaria (ley 9 de 1991), de servicios públicos (ley 142 de 1994), laborales y de seguridad social (ley 50 de 1990 y 100 de 1993), que junto con la nueva constitución política de Colombia formulada en 1991, crearon un marco institucional al desarrollo económico. Así se readecuaron o crearon dependencias públicas y mixtas (ministerio de comercio exterior, Bancoldex, Proexport) y se privatizaron o fundaron empresas y organismos relacionados con el sistema financiero, la hacienda pública, los servicios públicos, los transportes, la seguridad social y el comercio exterior.

La apertura tuvo entre sus fines, variar el régimen de intervención estatal en la economía por otro de libre comercio, que incluyó herramientas como el control de cambios y del mercado del dólar, y la liberación de aranceles. Además, la reducción del tamaño del Estado por medio de la liquidación de diferentes organismos y la privatización de empresas públicas especialmente las relacionadas con servicios de banca, telefonía y energía o nacionalizadas en períodos anteriores, como el Banco de Colombia o el Banco Ganadero,

procuraron enormes ingresos con los que se planteó desarrollar la infraestructura para la plena marcha del proceso. Los tratados de libre comercio con Venezuela, Ecuador y México se convirtieron en una opción más efectiva para el intercambio y las exportaciones, frente al aletargado Pacto Andino. El crecimiento del PIB se mantuvo por encima del 4% y las exportaciones lograron índices históricos de crecimiento no obstante que la devaluación del peso benefició a quienes importaban pero perjudicó al sector exportador, que comenzó a perder ganancias y competitividad en el mercado externo.

Fue una década de excesivo gasto privado y público por parte de los gobiernos de Gaviria y de Samper, que aumentó la participación del Estado en la economía, incentivo la construcción y fortaleció transitoriamente al sector financiero. Esto se debió, además de las privatizaciones, al aumento de las exportaciones con la venta del petróleo extraído de los nuevos yacimientos petrolíferos de Cusiana, también llegó capital extranjero que se invirtió en la banca y en el sector energético en el marco del proceso de privatizaciones de empresas del Estado. La consecuencia inmediata fue un aumento de las reservas internacionales y una expansión monetaria que ocasionó la reevaluación del peso frente al dólar y la caída de las tasas de interés, y con el endeudamiento interno y externo del sector privado.

El consumo de bienes importados aumentó considerablemente junto con la inversión en propiedad raíz. En este contexto se formaron varios fenómenos o tendencias empresariales. Las privatizaciones indujeron a la entrada de empresas y capital extranjeros, especialmente español, argentino y francés, dirigido a la banca y al sector energético. Surgieron empresas basadas en nuevas tecnologías, como la telefonía celular y el mercado por Internet. Simultáneamente aparecieron los canales privados de televisión. La reforma a la seguridad social dio origen a un sector muy dinámico y de grandes posibilidades en el futuro, como lo son los fondos de pensiones y cesantías y las empresas promotoras de salud, importantes dinamizadores del mercado de capitales para el futuro.

Las exigencias de competitividad revivieron las alianzas, absorciones y fusiones, de la misma manera quisieron las industrias durante los años diez y veinte del siglo XX, con negocios que alcanzaron sumas enormes que mostraron el poderío y la alta capacidad de concentración adquirida por los cinco principales grupos empresariales del país y otros que operan desde el extranjero, como ejemplos tenemos el Banco de Colombia, el Banco Ganadero, Banco Popular, Hidroeléctrica de Chivor, Complejo Niquelero de Cerromatoso, Corelca y otros.

En el campo del comercio representó la revolución del "retail" cuando Makro llegó al país en 1996, y fue seguida por Carrefour; juntas cambiaron la forma de comprar y vender. Otra estrategia de las comercializadoras nacionales fue aliarse con otras multinacionales como ejemplo de esto tenemos Carulla que se integró parcialmente a Newbridge, y Éxito que salió con la empresa francesa Casino. Por esta época también la telefonía celular fue el sector más dinámico durante los años 90, y uno de los de mayor proyección hacia el futuro para respaldar nuevos negocios.

En la época actual predominan las fusiones y las compras de compañías colombianas por parte de compañías extranjeras en todo tipo de negocios, quien no este en esta moda tendrá serios problemas con las empresas colombianas.

1.2 MARCO REFERENCIAL

Para el presente estudio se tendrá en cuenta las competencias laborales y su incidencia en la capacitación , de igual manera se realizará un análisis de los servicios de las Cajas de Compensación Familiar en el marco de la capacitación empresarial.

1.2.1 Competencias laborales.

1.2.1.1 Qué son competencias laborales

Un concepto generalmente aceptado establece las competencias laborales como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

CONOCER (México)³¹: Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; Éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.

INEM(España)³²: "las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. "Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer". El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

³¹ CONOCER. La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas. Presentación en Power Point. (Mar., 1997).

³² INEM Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Madrid: INEM, 1995.

Cabe mencionar que la OIT ha definido el concepto de "Competencia Profesional" como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello³³. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.

Consejo Federal de Cultura y Educación(Argentina): Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional

1.2.1.2 Historia de las competencias laborales.

En el Reino Unido³⁴: Las mejoras introducidas, desde los primeros años de la década de los años ochenta, que fueron cristalizadas en reformas educativas hacia mediados de la década, tienden a los siguientes objetivos:

³³ OIT. Formación profesional. Glosario de términos escogidos. Ginebra: OIT, 1993.

³⁴ Basado en: NCVQ. Las titulaciones profesionales en Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte. Londres. 1995. Citado en: HANSON, Mike. Lecciones y experiencias del desarrollo de la educación y la capacitación basadas en competencias en el Reino Unido.

- Crear una fuerza laboral más competitiva en el ámbito internacional
- Contar con una mano de obra más flexible
- Dar crédito y apoyo práctico al concepto de formación continua, sin requisitos de ingreso y con métodos de capacitación más flexibles y accesibles
- Pasar de un sistema de capacitación regido por la oferta a uno que refleje las necesidades del mercado laboral y responda a ellas.
- Desarrollar un sistema de capacitación caracterizado por la eficiencia y la rentabilidad, que goce de una sólida reputación y del mismo nivel que la formación académica.

Es así como el National Council for Vocational Qualifications (NCVQ) fue creado en 1986 para reformar el sistema de titulaciones profesionales que existía en Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte. La creación del NCVQ surgió a raíz de una revisión de las Titulaciones³⁵ Profesionales que sacó a la luz la necesidad de poner en práctica una serie de acciones urgentes para conseguir:

- Una mano de obra nacional que incluyese mayor cantidad de personal más cualificado

³⁵. En el modelo mexicano y en la literatura en español se ha utilizado el término "Calificaciones" en lugar de "Titulaciones", en este caso conservamos el término empleado en el documento fuente.

- Titulaciones basadas directamente en los niveles de competencia requeridos en el puesto de trabajo
- Un marco nacional de titulaciones simplificado y racionalizado
- Mayor calidad y consistencia en la evaluación y certificación
- Poner fin a la división entre titulaciones académicas y titulaciones profesionales.

En el pasado existían muchos tipos diferentes de titulaciones en el Reino Unido. En general, la "jungla de titulaciones" no se comprendía bien, y casi todos coincidían en la necesidad de racionalizar y simplificar el sistema, de manera que fuese más atractivo y accesible para los alumnos o candidatos y que, al mismo tiempo, estuviese más relacionado con las necesidades del empleo.

Se dispone ahora de tres vías para obtener una titulación. Además de las titulaciones educativas tradicionales ofrecidas en colegios e institutos, existen las NVQ y las GNVQ.

Las titulaciones vocacionales nacionales (National Vocational Qualifications, NVQ) establecen los niveles estándar de rendimiento para las diferentes profesiones específicas. Dado que están basados en la observación sobre lo que ocurre realmente en el trabajo, las NVQ están diseñadas para proporcionar un acceso abierto a la evaluación y para facilitar al personal el aprendizaje a lo largo de la vida laboral.

Las Titulaciones Profesionales Nacionales Generales (General National Vocational Qualifications, GNVQ) otorgan una titulación según la base de conocimientos y capacidades profesionalmente relevantes adquiridas durante la preparación para el ingreso en el mercado laboral o para la progresión hacia una educación superior. Las GNVQ están principalmente concebidas para ser obtenidas a través de programas de educación profesional inicial en colegios o escuelas superiores.

Lo anterior no implica que el Reino Unido haya carecido de un sistema de calificaciones profesionales en 1985/1986. En realidad, las calificaciones existentes disfrutaban de alta reputación en el ámbito internacional. Pero se necesitaba otro método que proporcionara los niveles de participación y calidad de resultados que exigían la educación y capacitación en el cambiante mundo del trabajo. Era el momento de un cambio cultural³⁶.

1.2.1.3 Cómo se relacionan competencias laborales y competitividad

³⁶ TAYLOR, Marie. Educación y capacitación basadas en competencias: un panorama de la experiencia del Reino Unido. En: Formación basada en competencia laboral. Cinterfor/OIT, POLFORM/OIT, CONOCER. (Serie Herramientas para la transformación). Cinterfor/OIT, 1998.

El movimiento hacia la adopción del enfoque de competencia laboral se ha relacionado con los cambios que, en diferentes ámbitos, se registran actualmente en el ámbito global. En particular Mertens³⁷ asoció las competencias con la estrategia para generar ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos.

Para ese autor es indudable que el surgimiento del enfoque de competencia está relacionado con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochenta. La mayor exposición a la competencia mundial y la presión por el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos fueron estrategias que rápidamente se difundieron desde el Japón hacia el occidente.

Rápidamente las empresas han entendido la necesidad de prevalecer en el mercado generando ventajas competitivas; para Mertens el problema puede sintetizarse en la siguiente interrogante: ¿cómo pueden diferenciarse las empresas en un mercado tendiente a globalizarse y que facilita la difusión rápida y masiva de mejores prácticas organizativas e innovaciones tecnológicas?

Se ha documentado cómo las estrategias empresariales hacia la competitividad terminaron generando elementos de diferenciación a partir de su estructura

³⁷ MERTENS, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Cinterfor/OIT.

organizacional y de la incorporación de elementos que antes sólo hacían parte de su entorno. Terminaron así construyendo redes de colaboración entre la función productiva y otros agentes clave como los proveedores, consultores, contratistas, clientes, trabajadores, etc. Se crearon verdaderas estructuras virtuales en las que, lo importante no eran los activos físicos y financieros sino otros intangibles muy valiosos como el conocimiento, la formación, la capacidad de innovación, el manejo del mercado, los sistemas de motivación, entre otros.

Uno de los componentes clave en esta arquitectura naciente es el factor humano. La contribución que efectúan las personas y colaboradores de la organización a favor de los objetivos de la empresa. Así, se concluye que el surgimiento del enfoque de competencia laboral está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

1.2.2 Cámaras de Comercio

1.2.2.1 Historia de las Cámaras de comercio

La historia de las actividades mercantiles es casi tan antigua como el hombre mismo cuando mediante el trueque, forma primaria de transacción comercial, las tribus primitivas se hacían a los elementos que necesitaban.

Con el paso de los siglos, los comerciantes vieron la necesidad de organizarse. Documentos que datan del año 4000 AC., hallados en Mari, cerca de la antigua Mesopotamia, revelaron la existencia de una oficina palaciega que funcionaba como centro de negocios y de relaciones exteriores. Es decir, que a esta época se remontan los antecedentes de las cámaras de comercio, que aunque no se designaban con tal nombre, cumplían con los mismos objetivos que las instituciones de hoy: defender y promover los derechos de los comerciantes.

A finales del siglo XII surgieron las corporaciones de artes y oficios que congregaba a todos aquellos que ejercían una misma actividad y necesitaban defender y promover sus intereses. El poder que adquirieron les permitió crear sus propios mecanismos disciplinarios para regular productos, elaborar reglamentos de acuerdo con las costumbres de cada lugar, organizar ferias y mercados y dirimir las contiendas que surgían entre los asociados.

De esta época datan los inicios de las instituciones del derecho comercial, cuando en Italia se reglamentó por primera vez el registro de comerciantes, se clasificaron las sociedades, en colectivas o comanditas, surgió el negocio de los bancos y apareció la letra de cambio.

En Marsella, Francia, se sitúa la aparición de la primera Cámara de Comercio de que se tenga memoria. El nombre surgió del cuarto "cámara" donde se reunían los comerciantes y manufactureros para proteger sus derechos, promover y exhibir sus productos, y estimular cierta clase de transacciones.

La Cámara de Marsella fijó las pautas para estas instituciones en Francia, luego en otros países de Europa y posteriormente en América.

1.2.2.2 Historia de la Cámara de comercio de Bogotá

Por la cédula real de Aranjuez se constituye en 1875 el consulado de Cartagena, una de cuyas misiones era fomentar la actividad mercantil y servir de mediador cuando surgían diferencias entre comerciantes. Sin embargo, tendría que pasar un siglo antes de que el gremio de industriales y comerciantes de Bogotá se movilizara para fundar la primera cámara de comercio del país.

En 1878 y mediante decreto No. 062 quedó formal y oficialmente constituida la Cámara de Comercio de Bogotá. Fue concebida con las características que estas instituciones habían venido adoptando en su misión de apoyar el sector

de comerciantes e industriales y de colaborar con el gobierno en la regulación de la actividad mercantil.

A lo largo de su historia la Cámara de Comercio de Bogotá ha ocupado un lugar de indiscutible liderazgo en asuntos de importancia nacional.

Durante los primeros años de este siglo, como cuerpo consultivo del Gobierno Nacional, intervino en la regulación del correo, la organización del sistema monetario, el proyecto de ley sobre acuñación de moneda, la creación del Banco Emisor, temas todos con incidencia en las actividades del gremio.

En situaciones complejas para el país como fueron el conflicto bélico con el Perú y los problemas de tránsito marítimo que surgieron durante la segunda guerra mundial, lideró propuestas que fueron decisivas para los comerciantes y sus empresas.

Hoy la Cámara de Comercio de Bogotá es una institución moderna, al día con sus compromisos. De sus acciones y programas se benefician los habitantes del Distrito Capital y una amplia zona de 58 municipios del departamento de Cundinamarca que corresponden a su jurisdicción.

1.2.2.3 Cámara de Comercio de Bogotá

La Cámara de Comercio de Bogotá es una entidad privada sin ánimo de lucro que ofrece Servicios Empresariales, Servicios Delegados por el Estado y Programas Cívicos y Sociales y que trabaja activamente en el mejoramiento de la competitividad de Bogotá.

El interés de la Cámara de Comercio de Bogotá en el desarrollo y mejoramiento de la ciudad, sus empresarios, y los ciudadanos, está implícito en su filosofía y es ampliamente conocido.

Los funcionarios, desde su presidente, hasta la persona encargada de los tintos son ciudadanos completamente identificados con la ciudad y convencidos que Bogotá capital de la República de Colombia, no solamente es una ciudad que acoge al visitante, sino que es motor fundamental en desarrollo económico, político y social del país, por ello, la Cámara de Comercio de Bogotá es conocida ampliamente, pues sus estudios, análisis, prestación de servicios a los empresarios, la comunidad, han sido herramientas fundamentales en el desarrollo de la ciudad.

EL CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL

El Centro de Desarrollo Empresarial, CDE, de la Cámara de Comercio de Bogotá es un Programa creado gracias a la iniciativa del Banco Interamericano de Desarrollo de contribuir a la competitividad de la pequeña y mediana empresa frente los retos del mundo competitivo de hoy.

El CDE Bogotá es miembro de una red conformada por cinco Centros de Desarrollo Empresarial ubicados, además de Bogotá, en Cali, Barranquilla, Medellín y Bucaramanga.

1.2.3 Cajas de compensación familiar.

1.2.3.1 Colsubsidio

PROGRAMAS DESARROLLO EMPRESARIAL

SEMINARIOS:

Se describe a continuación.

GESTIÓN DEL SERVICIO	Propone el manejo de conceptos y herramientas conceptuales y tecnológicas propios de la herencia del servicio, como filosofía y parte clave de la cultura empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gerencia del servicio ➤ Habilidades de negociación ➤ Mercadeo estratégico ➤ Líderes en ventas ➤ Servicio al cliente ➤ Recepción y cortesía telefónica ➤ Actualización secretarial ➤ Etiqueta y protocolo
----------------------	--	---

<p>AMBIENTE ORGANIZACIONAL</p>	<p>Busca crear los espacios y mecanismos, que permitan a los equipos de trabajo sentirse satisfechos y con gran sentido de pertenencia con su organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gerencia del talento humano ➤ Comunicación y trabajo en equipo ➤ Relaciones interpersonales ➤ Manejo de Conflictos ➤ Administración del tiempo
<p>DESARROLLO HUMANO</p>	<p>Se enfoca al desarrollo integral del talento humano, potenciando sus fortalezas y proponiendo planes de mejoramiento para las debilidades que le permitan al individuo aportar efectivamente en los equipos de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Autoestima ➤ Empoderamiento y liderazgo ➤ Preparación para el retiro laboral ➤ Presentaciones orales efectivas ➤ Motivación y excelencia ➤ Motivación al cambio ➤ Manejo de las relaciones familiares ➤ Presupuesto familiar
<p>HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS</p>	<p>Se presenta a los gerentes y personas con responsabilidades administrativas, un conjunto de herramientas gerenciales, que de manera integral contribuyan a una excelente proyección de su ejercicio ejecutivo.</p>	<p>Sistemas de información gerencial Contabilidad para la toma de decisiones Manejo eficiente de cartera Alternativas de inversión Reducción de costos y mejoramiento continuo Sistemas de información gerencial Contabilidad para la toma de decisiones Manejo eficiente de cartera Alternativas de inversión Reducción de costos y mejoramiento continuo</p>

Fuente: [Http://www.colsubsidio.com.co](http://www.colsubsidio.com.co)

Cuadro 1
Cursos Colsubsidio.

Todos éstos seminarios se dictan en la empresa directamente o en Colsubsidio, la fecha se fija por convenio entre las dos partes, se define un máximo de 25 personas, para una duración de 16 horas y un costo de Col \$1.700.000.00.

FOMENTO EMPRESARIAL

El compromiso de Colsubsidio es: "Generar ingresos y empleos adicionales al trabajador afiliado y a la comunidad en general, contribuyendo así al mejoramiento de su calidad de vida, a través de Capacitación, Asesoría, Crédito y acciones de Mercadeo"

GERENCIA DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Este programa le permite al estudiante adquirir una formación integral teórico-práctica en el uso y conocimiento de tecnologías actuales y de avanzada en la constitución, fomento y gestión de pequeña y mediana empresa. Esta compuesto por cuatro (4) módulos con una duración de 320 horas cada uno.

CRÉDITO

Se financia la creación o fortalecimiento de actividades industriales, comerciales y de servicios. Se presta máximo \$25´000.000 con cuotas fijas durante el

período pactado; las tasas de interés oscilan entre el 16% y el 22% nominal anual. Es indispensable ser afiliado a Colsubsidio para tener acceso al crédito.

ASESORÍA

Consiste en orientación para el desarrollo de objetivos particulares de las empresas, así como también se hace el acompañamiento necesario para la presentación de solicitudes de crédito. Estas asesorías no tienen ningún costo adicional.

TALLER FOMENTO

En estos talleres se darán las herramientas básicas para la elaboración de proyectos de inversión, los cuales tienen una duración de 8 horas. La metodología utilizada es de Seminario Taller.

CONVENIOS EDUCATIVOS

Por medio de convenios especiales con instituciones prestigiosas Colsubsidio ofrece cursos de complementación en áreas clave para el éxito laboral, especialmente en sistemas, inglés, secretariado bilingüe.

EDUCACIÓN COMPLEMENTARIA

Para un número importante de personas, especialmente trabajadores, existen dificultades de acceder o permanecer en programas formales de educación, y necesitan otras opciones para desarrollar sus habilidades intelectuales, capacitarse y mejorar su nivel de vida.

A través de estos programas Colsubsidio ofrece al trabajador afiliado y a su familia, oportunidades de educación permanente para que actualicen sus conocimientos, desarrollen actitudes positivas y mejoren sus competencias para desarrollarse con éxito en el mundo laboral.

Los servicios que se ofrecen en este programa, se prestan en todas las instalaciones de la Caja y en las sedes de las empresas afiliadas que así lo soliciten.

FORMACIÓN TECNOLÓGICA

Brinda a los trabajadores y estudiantes una opción de educación superior que potencie su espíritu emprendedor y los prepare para responder a las exigencias del medio empresarial, bajo principios de excelencia académica, altas competencias y valores morales sólidamente fundamentados. La mayoría de

estos programas se ofrecen en convenio con instituciones de alta calidad educativa.

Convenio de Educación Superior (programas tecnológicos) con UNITEC, en horario diurno y nocturno.

FORMACIÓN OCUPACIONAL

Pretende la formación ágil y flexible en habilidades y técnicas que permitan a las personas, su inserción al mundo del trabajo.

PROGRAMAS TÉCNICO-LABORALES

Duración 1000 horas

Título: Técnico Laboral

Lugar: Entidades con las que se tiene los convenios.

PROGRAMAS	DURACIÓN
ADMINISTRACIÓN TALLERES AUTOMOTRICES	4 TRIMESTRES
LATONERIA AUTOMOTRIZ	4 TRIMESTRES
ELECTRICIDAD Y ELECTRÓNICA AUTOMOTRIZ	4 TRIMESTRES
MECÁNICA AUTOMOTRIZ	4 TRIMESTRES

SUPERVISOR CONFECCIÓN INDUSTRIAL	GENERAL	DE	1 AÑO
TECNICO DESARROLLO DE SOFTWARE	LABORAL	EN	4 SEMESTRES

Fuente: [Http://www.colsubsidio.com.co](http://www.colsubsidio.com.co)

Cuadro No. 2
Cursos Colsubsidio.

TALENTOS Y CREATIVIDAD

Ofrece cursos modulares de capacitación en artes u oficios, como alternativa para mejorar las aptitudes y talentos, incrementar los ingresos y /o utilizar de manera creativa el tiempo libre.

1.2.3.2 Comfenalco Bogotá

MISIÓN

Comfenalco Bogotá es una caja de compensación familiar, constituida como entidad de derecho privado que cumple funciones de seguridad social orientada a la prestación de servicios dentro de los más altos niveles de calidad y atención personalizada.

Comfenalco agrega valor a las empresas afiliadas y contribuye con el mejoramiento continuo de la calidad de vida de sus afiliados, del trabajador colombiano y de sus familias.

En su gestión busca obtener excedentes económicos para el logro de un crecimiento sostenido que amplíe en forma permanente sus niveles de cobertura social.

Comfenalco desarrolla los siguientes programas de capacitación:

PROGRAMAS TÉCNICOS LABORALES

- Técnico laboral en Inglés funcional
- Programación y mantenimiento de computadores
- Diseño corte y confección de modas
- Administración con énfasis en contabilidad
- Secretariado ejecutivo
- Cosmetología capilar y facial

PROGRAMAS PARA LA TERCERA EDAD

- Apoyo empresarial y cultura
- Seminarios, cursos y talleres

1.2.3.3 Compensar

MISION

Compensar es una Caja de Compensación Familiar, inscrita en el campo de la seguridad social, cuyo objetivo esencial es el cumplimiento integral de la filosofía del subsidio familiar.

Como empresa apoyada en valores cristianos que impulsan y orientan su desarrollo, no podemos concebir el progreso aislado de la calidad total en la ejecución de acciones para atender las necesidades y expectativas razonables de nuestros afiliados y sus familias. Nuestro crecimiento se fundamenta en el servicio y atención a los usuarios, quienes son el centro de nuestras inquietudes y decisiones.

Trabajamos en un conjunto de acciones que contribuyen al bienestar de los afiliados, dando privilegio a la salud para toda la familia; consideramos deber social innovar en el diseño de programas que beneficien a nuestra comunidad, particularmente a aquellos de mas bajos ingresos, implantándolos cuando la ley y las circunstancias lo permitan; operativamente buscamos la mayor eficiencia utilizando los recursos sociales disponibles y solo nos comprometemos en infraestructura propia en las áreas en que ello se considere absolutamente indispensable.

Mediante un profundo respeto a la persona, buscamos permanentemente la integración creativa a todos los colaboradores en el mejor cumplimiento de los objetivos sociales.

Tenemos el compromiso de contribuir al avance social de todos los estamentos, así como de las leyes y normas que enmarcan el funcionamiento de la seguridad social en general y específicamente del subsidio familiar.

DESARROLLO EMPRESARIAL

Para responder a las necesidades de las empresas afiliadas en cuanto a desarrollo empresarial cuenta con los siguientes programas:

- Escuela de capacitación
- Talento empresarial
- Atención al preescolar
- Formación de madres comunitarias
- Validación del bachillerato
- Formación familiar
- Educación experiencial

1.2.4 Servicio Nacional de Aprendizaje SENA .

El Servicio Nacional de Aprendizaje en la Regional Bogotá Cundinamarca, ofrece a los empresarios, gremios y en general a los trabajadores colombianos, los servicios del portafolio de Formación Profesional Integral.

Este portafolio de servicios tiene como finalidad presentarle, Señor Empresario, de la manera más clara y sencilla los servicios a los cuales usted tiene derecho como aportante al SENA.

Encontrará algunos conceptos que le ayudarán en el proceso de conocimiento de términos, que por su empleo específico pueden representar alguna dificultad en su manejo.

Así mismo, se presenta cada Centro con su ubicación y la oferta de cursos que serán de gran ayuda para solucionar problemas de capacitación para sus empleados; además, los Servicios Tecnológicos y Empresariales contribuirán con la solución de sus necesidades de asesoría y asistencia técnica, investigación aplicada, diseño de prototipos y modelos, así como alquiler de talleres y laboratorios.

RESEÑA HISTÓRICA

En **1957**, el Gobierno de la Junta Militar, siendo el 21 de junio, expide el Decreto 118, mediante el cual se crea el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA.

Entre **1966** y **1970** se reestructura el SENA; durante el Gobierno del Presidente Carlos Lleras Restrepo, se le dio carácter oficial al definirlo como “establecimiento público” adscrito al Ministerio de Trabajo.

En **1994** se expide la Ley 119 por medio de la cual se decreta la reestructuración del SENA. Todo el año **1995** y parte de **1996** se dedica a esta labor.

El 25 de junio de **1996**, por medio del Decreto 1120, se aprueba el Acuerdo 006 de **1996** que modifica los estatutos, adopta la estructura interna del SENA y determina las funciones y las dependencias.

NUEVO TALENTO HUMANO

Consiste en la calificación de una persona en un oficio, con el fin de hacerla competente laboralmente, a través de cursos en los niveles de Tecnólogo, con una duración máxima de 36 meses, Técnico Profesional con una duración máxima de 30 meses y Trabajador Calificado, con una duración máxima de 24 meses, para currículos (salidas plenas) conducentes a un Certificado de Aptitud Profesional (CAP) y entre dos y seis meses para un fragmento del currículo (salida parcial) conducente a un Certificado de Aptitud Ocupacional (Acuerdo 00010 de agosto 17 de 1999).

FORMACIÓN CONTINUADA

Cursos Especiales, programados según solicitud formal de Empresas, Gremios, Alcaldías, Comunidades y demás Instituciones para actualizar, complementar

y/o habilitar ocupacionalmente a personal empleado, mediante programas de corta duración (20 - 220 horas).

FORMACIÓN OCUPACIONAL

Cursos especiales programados para actualizar, complementar, y / o habilitar ocupacionalmente a personal desempleado, según solicitudes del Centro de Información para el Empleo, mediante programas de corta duración (40 – 330 horas),

Esperamos que este Portafolio de Servicios sea una herramienta que facilite su gestión Empresarial y contribuya a la solución de sus problemas de capacitación para lo cual estamos prestos a recibir sus sugerencias con el fin de mejorar nuestros servicios.

SERVICIOS

División de Promoción y Mercadeo de Servicios

Centro de Información para el Empleo

División de Desarrollo y Gestión Empresarial

CENTROS DE FORMACIÓN

La Regional Bogotá está conformada por 21 Centros de Formación, de los cuales 15 están ubicados en Bogotá y 5 pertenecen a Municipios de Cundinamarca, dependiendo de la vocación productiva de la Región.

DIVISIÓN DE DESARROLLO Y GESTIÓN EMPRESARIAL

PROGRAMAS

Esta División presta servicios de asesoría integral y/o de asistencia técnica en gestión gerencial y desarrollo de habilidades de dirección a gerentes y directivos de las empresas de Bogotá y Cundinamarca a fin de contribuir al mejoramiento de la productividad, calidad, competitividad, éxito empresarial y desarrollo local, regional y nacional.

Así mismo, brinda formación gerencial y directiva en tecnologías blandas o aéreas de gestión, de acuerdo con las necesidades detectadas con nuestros clientes, que conduzcan al mejoramiento y fortalecimiento en la gestión de la alta y media gerencia.

Contribuye para la creación de empresas, mediante la incorporación al programa de formación a creadores de empresas, FACE, a personas interesadas y poseedoras de una idea empresarial.

Lidera el apoyo para proyectos de innovación y desarrollo tecnológico productivo, que direcciona la Dirección General de Aseguramiento de la Calidad, Código de Barras, Mejoramiento Continuo, Post – Cosecha, Incubadora de Empresas y contribuye en la promoción y orientación sobre servicios institucionales de formación profesional e información para el empleo SENA.

BENEFICIOS PARA USUARIOS

A través de la asesoría a las Pequeñas, Medianas Empresas, Microempresas y la Formación Gerencial y Directiva, Mandos Medios, se facilita a los Empresarios, Gerentes y Directivos, herramientas que les permitan desarrollar habilidades y destrezas de gestión y para el logro y mejoramiento de la productividad y competitividad.

La formación y actualización general y directiva atiende necesidades empresariales prioritarias y en áreas de especial interés gremial y/o empresarial.

La formación – actualización Gerencial se adelanta por expertos a través de eventos como seminarios, talleres, jornadas tecnológicas, encuentros empresariales u otros, en temas de necesidad prioritaria y actualidad empresarial. Algunos de éstos se refieren a la modernización de la gerencia de las PYMES : Habilidades Gerenciales de Negociación, Negocios Internacionales, Gerencia en Gestión Ambiental, Gerencia del Talento Humano, Gerencia de la Información, Gerencia y Estrategias de Marketing, Gestión Financiera, Prospectiva Empresarial, Gerencia de la Salud Ocupacional, Gerencia de Proyectos, Gerencia de la Comunicación, Gerencia de la Calidad, Direccionamiento Estratégico y Gestión Gerencial.

Para las Grandes, Pequeñas y Medianas Empresas PYME se desarrolla el programa de formación para Mandos Medios, con el fin de que mejoren en su productividad y calidad, en donde básicamente los módulos se orientan a : Proceso Administrativo, Técnicas de Dirección y Supervisión, Servicio al Cliente, Expresión, sistemas, Ética, Herramientas de Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional, Legislación Laboral. Para los empresarios y/o gerentes de microempresas, se presta asesoría y capacitación en módulos, tales como:

- Gerencia Básica.
- Gestión de mercadeo.
- Gestión de Personal.

- .Gestión Financiera.

1.3 MARCO CONCEPTUAL

Actividad Económica

Es un conjunto de operaciones o tareas propias de un grupo de entidades o empresas relacionadas con su misión.

Misión

Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de éstos propósitos.

Visión

Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

Objetivos Corporativos

Son los resultados globales que una organización desea alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales

éstos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.

Estrategias

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Capacitación

Es “disponer a actuar” en procura de verificar mejoramientos reales tanto en lo conceptual como en lo práctico, dentro de un criterio de cambios incrementales de plena participación y debidamente monitoreados.

Capacidades

Actitudes de realización de una o varias operaciones o actividades (cognitivas, materiales, simbólicas, gestuales)

Desarrollo

Proceso tendiente a buscar una mejor calidad de vida a través del bienestar económico social, cultural, político, científico y tecnológico de una comunidad.

Desempeño

Cuando la comparación entre el patrón y la variable se hace simultáneamente con la operación.

Principios Corporativos

Son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y deben ser compartidos por todos. Por lo tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Venta

Cuando una compañía fabrica un producto y luego trata de convencer al público para que lo compre

Marketing

Cuando una compañía averigua primero que es lo que necesita el público y luego desarrolla un producto que satisfará esa necesidad y a la vez le reportará una ganancia. En el marketing, la compañía ajusta su oferta a la voluntad de demanda del consumidor.

Investigación de mercado

Abarca todas las actividades que permiten a una organización obtener la información que requiere, para la toma de decisiones sobre su ambiente, su

mezcla de marketing (producto, promoción, precio, nicho de mercado) y sus clientes actuales o potenciales.

Desarrollo de productos

Estrategia que exige la creación de productos nuevos para venderlos en los mercados actuales, para continuar siendo competitivos

Logística de mercadeo (distribución)

Estrategias que incluyen la administración del canal o canales a través de los cuales la propiedad de los productos se transfiere de los fabricantes al comprador y en muchos casos, el sistema o sistemas mediante los cuales los bienes se lleva del lugar de producción al punto de compra por parte del cliente final. Se diseñan las estrategias que se aplicarán a los intermediarios, como los mayoristas y detallistas.

Mercadeo internacional (comercio exterior)

Cuando una empresa vende en dos o más países. Los principios del marketing aplican de la misma forma que el marketing doméstico, su programa deberá girar en torno a un buen producto que tiene un precio adecuado, que se promueve bien y que se distribuye a un mercado seleccionado con mucho cuidado.

Competitividad

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Productividad

Refleja qué tan bien son utilizados los recursos para crear salidas a otros procesos o generar productos terminados (salidas). Más específicamente, esto mide la relación entre salidas y uno o más insumos (entradas).

La productividad laboral, presenta las salidas por horas laboradas. Es la medición más comúnmente utilizada. Sin embargo la productividad laboral ha sido criticada por ser solo ser una parte medible que no considera los efectos de otras entradas.

Diagnóstico estratégico

Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

Programa de desarrollo empresarial

Es una sucesión de etapas que se realizan cronológicamente y que se van desarrollando ordenadamente con el propósito de generar una dinámica de crecimiento continuo para la permanencia y evolución de la empresa y de ésta forma genere una riqueza.

Competencias Laborales

Tomamos la definición de la Organización Internacional del Trabajo, como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello³⁸. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.

Mercado meta

Una vez establecidos los objetivos de ventas, se debe determinar a quien vender el producto, entonces se define un grupo de personas con características comunes quienes se dirige el esfuerzo de mercadeo ya que tienen necesidades comunes y hábitos semejantes.

³⁸ Op. Cit. OIT. p. 32

Gestión

Conjunto de decisiones y acciones que lo llevan al resultado deseado.

Variable

Características analizables, elementos o componentes de una unidad de análisis las cuales pueden modificarse o variarse en el tiempo.

2. DESCRIPCIÓN CENTRO DESARROLLO EMPRESARIAL CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR CAFAM

El Centro de Desarrollo Empresarial CAFAM, es una unidad académico administrativa de la Subdirección de Educación responsable del diseño y aplicación de modelos, procesos orientados al desarrollo confiable de las competencias de las personas y de competitividad de las organizaciones afiliadas y no afiliadas.

2.1 MISIÓN

Dirigimos nuestros esfuerzos a contribuir al logro de los objetivos fundamentales de las personas y a la optimización de su trabajo, al logro de los objetivos estratégicos de las empresas y a la consolidación de su competitividad, a través de la capacitación y fortalecimiento de las competencias laborales y del desarrollo competitivo de los sistemas productivos, comerciales y de apoyo organizacional de las empresas colombianas, especialmente pequeñas y medianas, dentro del marco de los valores corporativos de la Cajas.

2.2 VISIÓN

Trabajamos por ser una organización confiable para el empresario y para el trabajador en sus procesos de formación y crecimiento integral, líder en el desarrollo y fortalecimiento de las competencias laborales del trabajador y de las capacidades estratégicas de la empresa, capaz de integrar los factores claves del desarrollo empresarial de acuerdo con los objetivos del empresario, la responsabilidad social y las tendencias cambiantes de los mercados, de la tecnología y la administración.

2.3 VALORES DISTINTIVOS DEL SERVICIO

Creemos en la importancia y significado de los valores corporativos de la caja de compensación familiar CAFAM y promovemos su práctica decidida y permanente.

La confiabilidad es el distintivo y pilar fundamental de nuestro desempeño pues integra:

- La conciencia del saber hacer bien y a tiempo, en ambientes gratos y productivos, el trabajo encomendado y el servicio ofrecido, atendiendo las necesidades y expectativas del cliente, la rigurosidad metodológica

de la formación laboral y la exigencia de las disciplinas administrativas, técnicas, tecnológicas

- La inteligencia y el esfuerzo útil, responsable, competente y profesionalmente comprometido para generar valor agregado a cada uno de nuestros clientes, a la Caja y la comunidad.
- El esfuerzo del aprendizaje personalizado, aplicado al desarrollo humano, al fortalecimiento de las competencias laborales y al logro competitivo de los empresariales.

El Centro de Desarrollo empresarial de la Caja de Compensación Familiar CAFAM esta ubicado en la ciudad de Bogotá en la Calle 23 No 68 C –85 zona industrial la granja, el Centro dispone de una planta física donde funcionan las oficinas administrativas y las aulas.

Este centro lo conforman cuatro plantas con una área de 1423 m2 donde se llevan a cabo los diferentes programas.

Su estructura administrativa esta compuesta por el director del Centro Dr. Libardo Daza, cuatro jefes de área administración, electrónica, informática, productiva, así mismo este centro lo conforman 1 secretaria, un auxiliar administrativo para un total de 7 personas.

El Centro de Desarrollo Empresarial tiene adscritos sesenta profesores con salario por honorarios.

Los programas ofrecidos son dictados de lunes a domingo. Como se aprecia en el anexo No 3

Su organigrama se aprecia en la Figura No. 2

**CAJA DECOMPENSACION FAMILIAR
CAFAM**

ORGANIGRAMASUBDIRECCIONEDUCACION

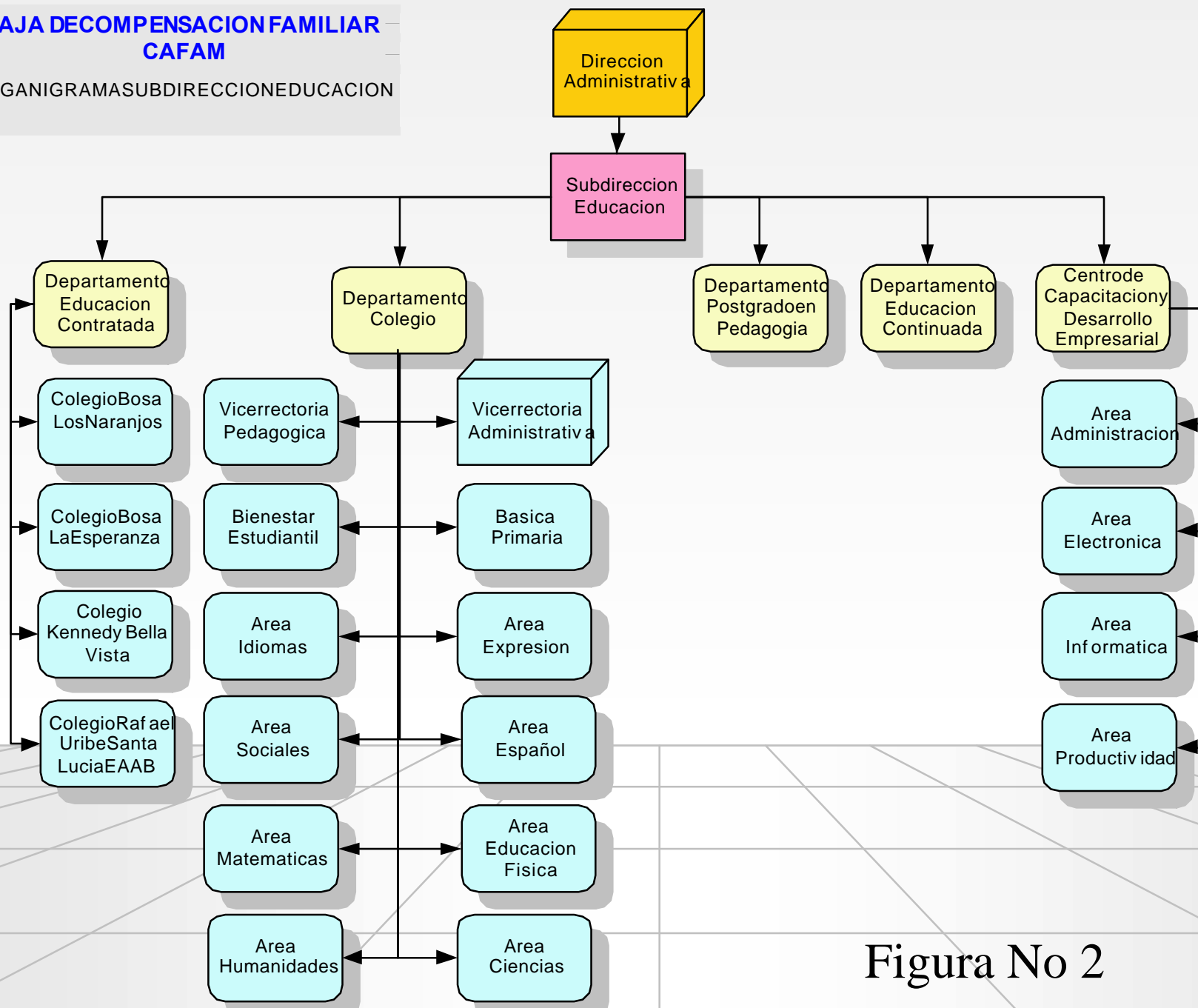


Figura No 2

3. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

3.1 DEFINICIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

El instrumento de recolección de la información que se utilizó fue una encuesta dirigida a las empresas afiliadas a CAFAM (anexo 1).

Para la realización de la encuesta se tuvo en cuenta cuatro etapas:

- Elaboración de la encuesta.
- Aplicación de la encuesta.
- Recepción de la encuesta diligenciada
- Tabulación de la información recolectada.
- Análisis de la información.

La encuesta se elaboró a partir de trece preguntas y se evaluaron ocho variables a saber:

1. conformación de las empresas
2. importancia de la capacitación
3. presupuesto

4. criterios de selección de las entidades educativas
5. instituciones
6. temas de capacitación
7. utilización de servicios
8. percepción del Centro

Para facilitar la tabulación dos preguntas ya estaban predefinidas de acuerdo con la información que reposa en las bases de datos de CAFAM:

1. Representante legal a quien esta dirigida la encuesta
2. Actividad económica de las empresas de acuerdo al banco y su clasificación de datos de CAFAM.

El propósito de analizar la primera variable es indagar sobre la conformación de la empresa en tres niveles:

Estratégico, táctico y operativo, de ésta manera conocer el porcentaje de presupuesto para éstos niveles con relación a la capacitación.

La segunda variable tiene que ver con el grado de importancia que le dan las empresas a la capacitación.

El presupuesto que han utilizado y estarán dispuestos a utilizar para la capacitación de los empleados es otra variable evaluada.

Criterios tenidos en cuenta para seleccionar las instituciones existentes para desarrollar la capacitación.

De acuerdo a la actividad económica de la empresa queremos investigar qué instituciones son las utilizadas para la capacitación y se distribuyeron en tres clases de institución:

1. Cajas de compensación de las que operan en Cundinamarca
2. Universidades
3. Instituciones diferentes a universidades.

La sexta variable, temas desarrollados, hace referencia a los temas a los que las empresas quieren capacitarse, y el número de empleados que asiste a las capacitaciones.

La séptima variable, utilización de los servicios, está dirigida a indagar sobre la utilización de servicios de consultoría y asesoría.

La octava variable, percepción del centro de desarrollo de la Caja de Compensación familiar CAFAM, está orientada a investigar sobre el conocimiento del centro, los grados de satisfacción y la utilización del mismo.

El proceso de entrega de las encuestas estuvo previsto de la siguiente manera:

Se entregó la encuesta junto con el giro de los cheques de subsidio correspondientes a los meses de mayo y junio, en la sede administrativa de CAFAM Floresta y en las centrales de servicios que son dependencias en las que se da información general de los servicios ofrecidos por la Caja. Las ubicaciones son las siguientes:

Parque Central Bavaria carrera 13 29-17

Zona industrial calle 23 68 C 85

Avenida Chile carrera 11 73-40

Sede administrativa la Floresta carrera 48F 96-50 ventanilla 5.

También se puso a disposición el FAX número 2926203. Igualmente se dejó la opción de responder a través del correo electrónico gecastro@cafam.com.co.

La devolución de la encuesta una vez diligenciada se realizó en éstos mismos lugares.

Consideramos que ésta metodología facilitó la entrega y la devolución de la encuesta.

3.2 DEFINICIÓN DE LA MUESTRA

La selección de una muestra fue necesaria debido al hecho de que entrevistar todas las empresas que cumplían con los requerimientos para el presente estudio resultaría una labor muy onerosa. La idea principal de seleccionar una muestra es que esa porción del total, represente la conducta del universo. Además entre las ventajas que se tienen al seleccionar una muestra se encuentra que los costos se reducen y la información de interés puede ser levantada con mayor rapidez.

La muestra tomada en la presente investigación tuvo la característica de ser probabilística, en otras palabras, tiene la propiedad fundamental de que todo elemento tiene una determinada probabilidad de integrar la muestra y esa probabilidad puede ser calculada matemáticamente con precisión³⁹.

Debido a que se quería obtener información de todas las empresas teniendo en cuenta el número de personal con el que cuenta la empresa, se utilizó un diseño muestral estratificado. En el muestreo estratificado, la población de N unidades se divide en subpoblaciones de N_1, N_2, \dots, N_L unidades respectivamente. Estas subpoblaciones no se traslapan y en su conjunto comprenden a toda la población, por lo tanto,

³⁹ SABINO, Carlos . El proceso de la investigación. Bogotá: El Cid, 1994

$$N_1+N_2+\dots+N_L = N$$

Las subpoblaciones se denominan estratos. Por ejemplo, un estrato es la reunión de empresas del sector 3 con más de 200 empleados. Cada uno de estos estratos es tomado como un universo particular de tamaño más reducido y sobre el cual se seleccionan muestras. Para obtener los beneficios de la estratificación, los valores del tamaño total de cada uno de los estratos, N_h deben ser conocidos. Una vez determinados los estratos, se extrae una muestra de cada uno, siendo las extracciones independientemente en los diferentes estratos.

Los tamaños de una muestra llevan consigo un error y un nivel de confianza implícitos. Este error indica el porcentaje de incertidumbre, o de riesgo que se corre de que la muestra escogida no sea representativa. Por ejemplo, trabajando con un error del 5%, significa que existe un 95% de probabilidades de que el conjunto muestral represente adecuadamente al universo del cual ha sido extraído. Mientras que el nivel de confianza es utilizado para creer qué tan cerca se está de la verdad. Para este estudio se trabajó con un nivel de confianza del 95% y un error del 5%. Sin embargo se previó un error hasta del 10 por ciento con una confiabilidad del 90%, debido a que se pueden presentar los siguientes imprevistos:

1. Imposibilidad de comprobar la información del banco de datos con la realidad.
2. Cambio de direcciones
3. Empresas que no hayan hecho sus aportes no se les gira el cheque de subsidio y en el momento de la entrega del mismo se realizará la entrega de la encuesta, entonces si no reciben la encuesta no la van a diligenciar.
4. Empresas que no se acerquen a reclamar sus cheques o correspondencia en las centrales de servicios o no se les gire cheques porque no tienen derecho a subsidio.
5. Empresas que no están interesadas en diligenciar la encuesta.
6. Empresas en liquidación no estarán interesadas en responder, como fue muestra al azar dentro del banco de datos existe esta posibilidad.
7. La forma de entrega de la encuesta y la periodicidad de la visita de los representantes de la empresa a CAFAM es de dos meses aproximadamente.

Antes de calcular el tamaño de muestra para cada uno de los estratos fue necesario encontrar el tamaño de muestra total, para luego realizar una asignación proporcional a cada estrato. El tamaño de muestra total fue estimado a partir de la siguiente fórmula:

$$n_o = \frac{pq \left(z_{(1-\alpha/2)} \right)^2}{e^2}$$

Para $p= 0.5$ y $q= 0.5$, se obtuvo que el tamaño de muestra inicial fue de 384 empresas.

Cuando se conoce el tamaño total de la población de estudio, se realiza el siguiente ajuste:

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}}$$

Con esta nueva fórmula, se encuentra que el tamaño de muestra es de 364 empresas.

Después de haber obtenido el tamaño de muestra total para las empresas que tiene como Caja de Compensación CAFAM es necesario saber qué cantidad de muestra va a ser seleccionada en cada estrato, como se había estipulado anteriormente. Este cálculo del tamaño de muestra para cada estrato se hizo por medio de una asignación proporcional al tamaño del mismo, donde esta proporción está dada por la siguiente fórmula:

$$n_h = n \frac{N_h}{N}$$

donde

n_h = el tamaño de muestra para el estrato h

N_h = el tamaño total del estrato h

n = el tamaño de muestra total

N = el tamaño total de la población de estudio

A continuación se presenta la distribución de la muestra total en cada uno de los estratos de estudio.

ACTIVIDAD *	No. EMPRESAS DE 1 A 9 EMPLEADOS	No. EMPRESAS DE 10 A 49 EMPLEADOS	No. EMPRESAS DE 50 A 199 EMPLEADOS	No. EMPRESAS DE MÁS DE 200 EMPLEADOS	TOTAL DE EMPRESAS
4	28	24	9	3	64
5	0	0	0	0	0
6	8	3	1	0	12
7	67	26	4	1	98
8	6	4	1	0	11
9	12	6	3	1	22
10	8	2	1	1	12
11	46	14	5	4	69
12	4	2	1	0	7
13	5	6	3	1	15
14	13	3	1	1	18
15	27	8	2	1	38
total	224	98	31	13	366

Fuente :Propia

Cuadro No. 3

Resumen de la repartición de la muestra definitiva en cada uno de los estratos de estudio

* Para ver el código correspondiente a la actividad económica ver anexo No 4

Para evitar que el nivel de confianza con el cual se está trabajando se disminuya por los casos de no respuesta, fue necesario sobreestimar el tamaño de la muestra. Luego el tamaño de muestra con el que se trabajó

estuvo sobreestimado en un 10%, resultando finalmente un total de 400 empresas, obtenidas de la siguiente forma:

$$n_s = 364 + (364 \times 0.10)$$

Finalmente, en la tabla 2 se resume la partición de la muestra definitiva sobreestimada un 10% para cada uno de los estratos.

ACTIVIDAD *	No. EMPRESAS DE 1 A 9 EMPLEADOS	No. EMPRESAS DE 10 A 49 EMPLEADOS	No. EMPRESAS DE 20 A 199 EMPLEADOS	No. EMPRESAS MÁS DE 200 EMPLEADOS
4	31	26	10	3
5	0	0	0	0
6	9	4	1	0
7	74	29	5	1
8	7	4	1	0
9	13	6	4	1
10	9	2	1	1
11	50	15	5	4
12	4	2	1	1
13	6	6	3	1
14	15	3	1	1
15	29	9	2	1

Fuente: Propia

Cuadro No. 4

Cuadro resumen de la repartición de la muestra definitiva sobreestimada en un 10%

* Para ver el código correspondiente a la actividad económica ver anexo No 4

3.3 TAMAÑO DE MUESTRA DEFINITIVA OBTENIDO LUEGO DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

Como consecuencia principal de la no respuesta, es decir la no devolución de la encuesta ni por correo ni vía e-mail, el nivel de confianza y error aumentaron al considerado originalmente. Finalmente los resultados están sustentados en la información de 146 encuestas, teniendo dicho tamaño de muestra un error del 8% y manteniéndose el nivel de confianza en el 95%.

3.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS GENERALES

Dentro del proceso de elaboración de la encuesta se presentaron los siguientes inconvenientes:

Reestructuración del Departamento de Planeación de CAFAM, dependencia encargada de realizar y aprobar estudios para la organización, razón por la cual en ésta coyuntura se atrasó en nueve meses la aprobación de la realización de la encuesta.

En la etapa de aplicación de la encuesta, surgieron inconvenientes previstos como la acumulación de cheques de subsidio no recogidos por las empresas oportunamente, hasta dos cheques, motivo por el cual la entrega de las encuestas también se demoraron dos meses, sin contar el tiempo para el

diligenciamiento de las encuestas. De igual manera se realizaron llamadas telefónicas solicitando el diligenciamiento y devolución de la encuesta.

Por el motivo anterior la fecha de recepción de la encuesta diligenciada se vio afectada, por lo que se vio la necesidad de ampliar el plazo y colocar una fecha límite de recepción, agosto de 2002, y analizar la información con las encuestas recibidas, que están dentro del margen de error y confianza previstas en la planeación.

Se considera que una de las causas por las que no se devolvieron las encuestas es la situación de recesión actual que atraviesa el país, siendo lo normal hacer recortes en personal y capacitación, un ejemplo es CAFAM.

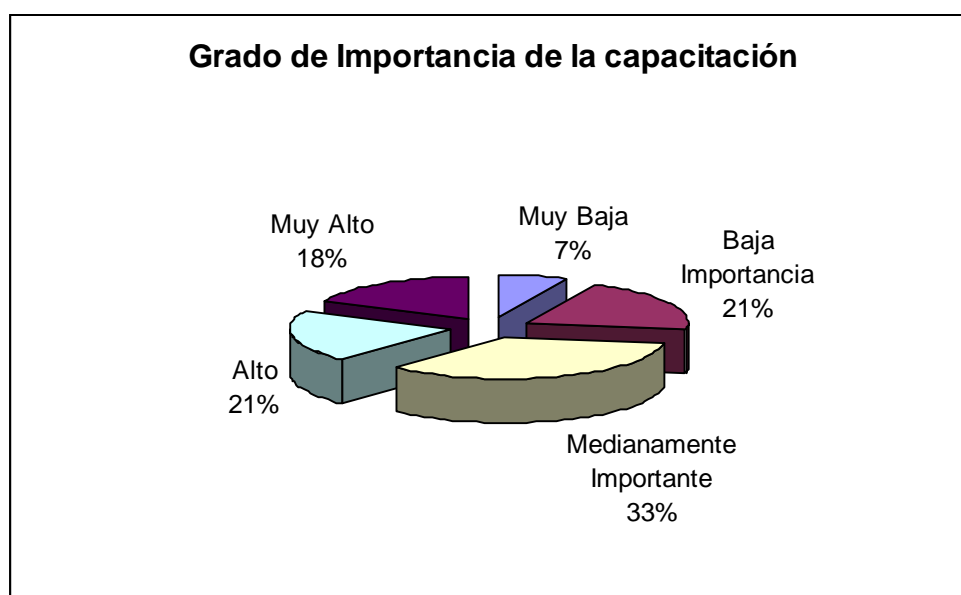
En la actividad económica de la construcción, a pesar del repunte en los dos últimos meses, no está aun interesada en la capacitación, esto refleja que aun no ha superado la crisis, afectando para la investigación el diligenciamiento de las encuestas esperadas.

Los resultados de la investigación se presentan teniendo en cuenta los resultados consolidados de las diferentes empresas afiliadas a CAFAM.

Con respecto a la cantidad de empleados asignados a los niveles estratégico, táctico y operativo no se puede presentar ningún resultado ya que las empresas no respondieron ésta pregunta

3.4.1 Grado de importancia de la capacitación

La importancia de la capacitación para las empresas encuestadas es medianamente importante 33%, Alta importancia 21%, baja importancia 21%, muy alto 18% y muy baja 7%.



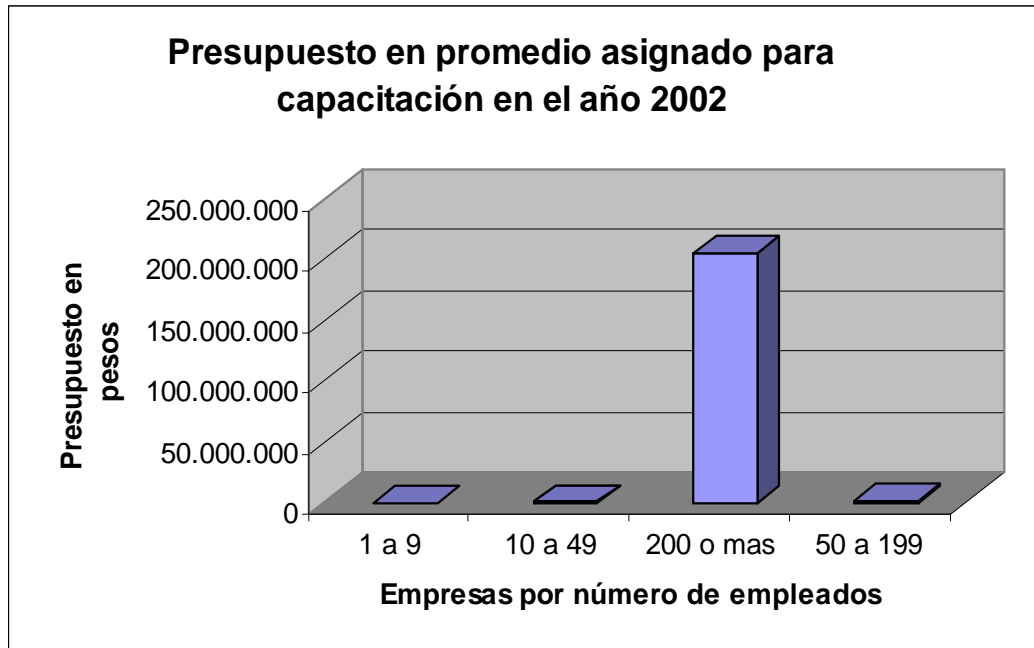
Fuente : Propia

Gráfica No. 1
Grado de importancia de la capacitación

3.4.2 Presupuesto asignado para la capacitación.

Los resultados muestran que las empresas que más presupuesto tienen asignado para el año 2002 son las empresas con más de 200 empleados y seguidas por las empresas en el rango de 50 a 199 empleados, las

empresas que tienen de 1 a 9 empleados y de 10 a 49 empleados son las empresas que menos presupuesto tienen asignado para la formación laboral.

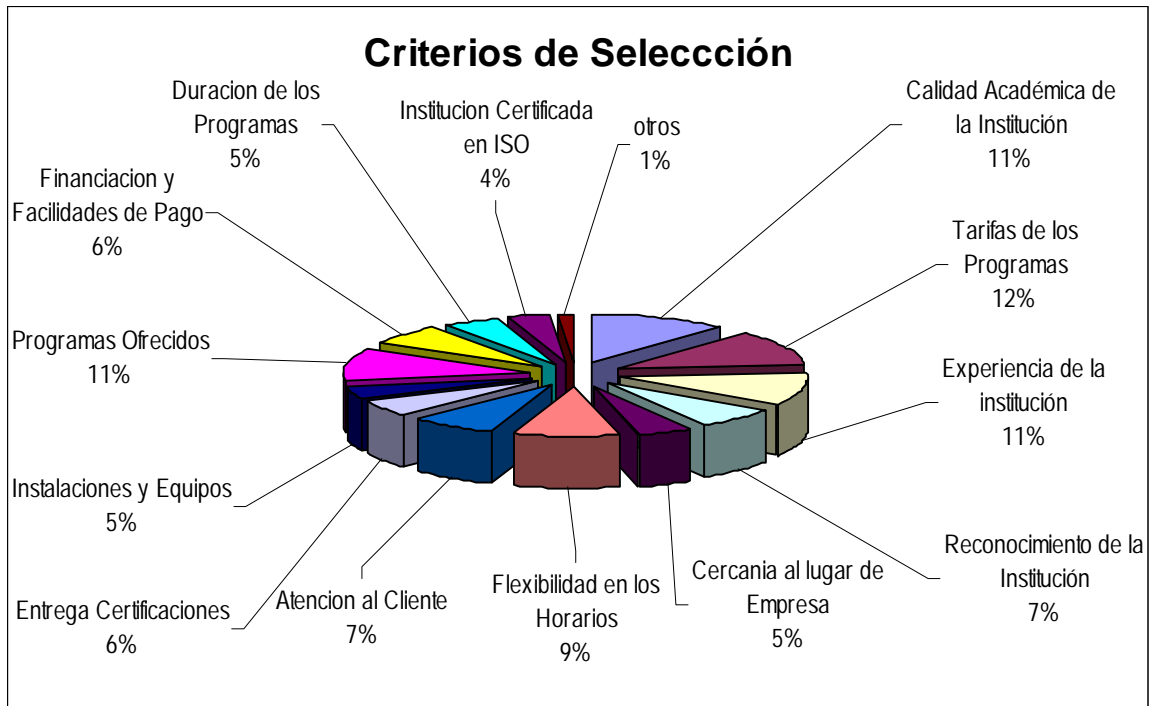


Fuente: Propia

Gráfica No. 2
Presupuesto promedio asignado para capacitación
Año 2002

3.4.3 Criterios de selección de instituciones educativas.

Los resultados muestran que las empresas que respondieron la encuesta seleccionan a las instituciones educativas teniendo en cuenta como primer criterio las tarifas, la calidad académica, la experiencia y los programas ofrecidos.

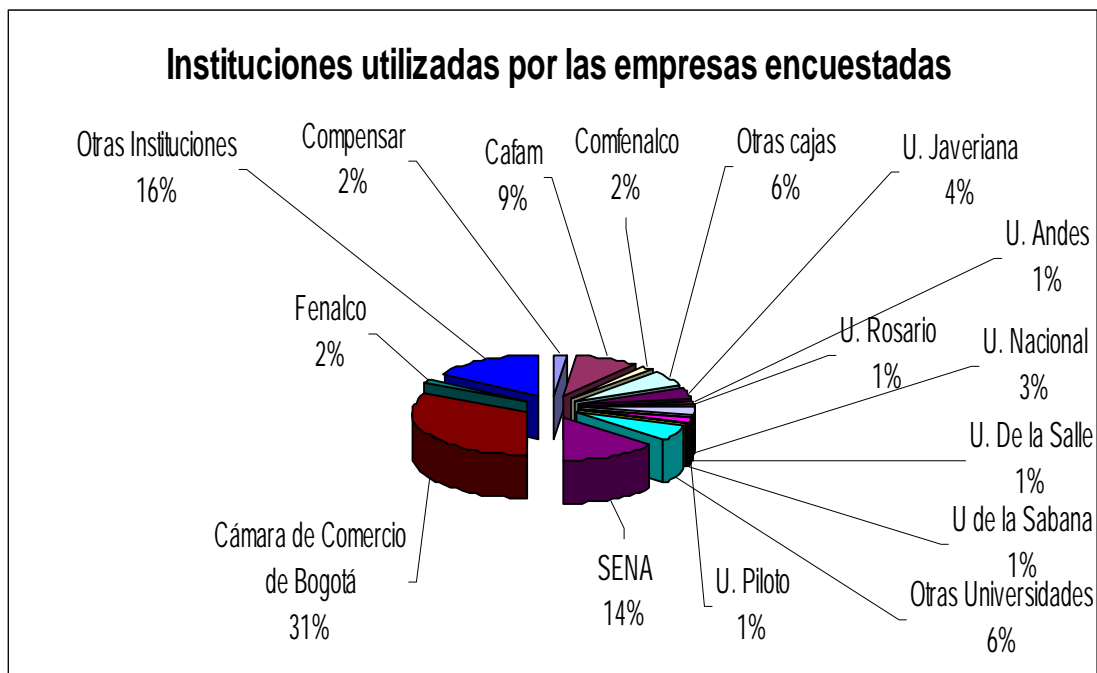


Fuente: Propia

Gráfica No. 3
Criterios de Selección

3.4.4 Instituciones utilizadas por las empresas encuestadas.

Los resultados muestran que las instituciones más utilizadas por las empresas encuestadas son en su orden: la Cámara de Comercio, el SENA, otras instituciones educativas y el C. D. E CAFAM.

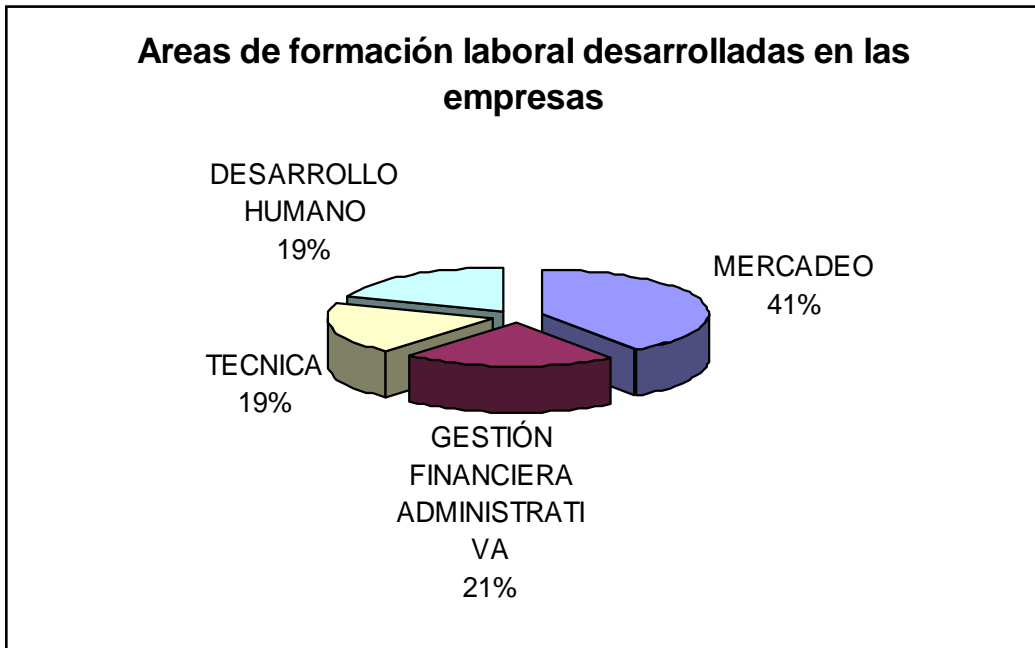


Fuente: Propia

Gráfica No. 4
Instituciones utilizadas por las empresas encuestadas

3.4.5 Áreas desarrolladas en formación laboral en las empresas afiliadas a CAFAM.

La encuesta muestra que el área más utilizada por las empresas encuestadas es el área de mercadeo. Siguen en su orden las áreas de Gestión Financiera Administrativa, técnico y desarrollo humano.

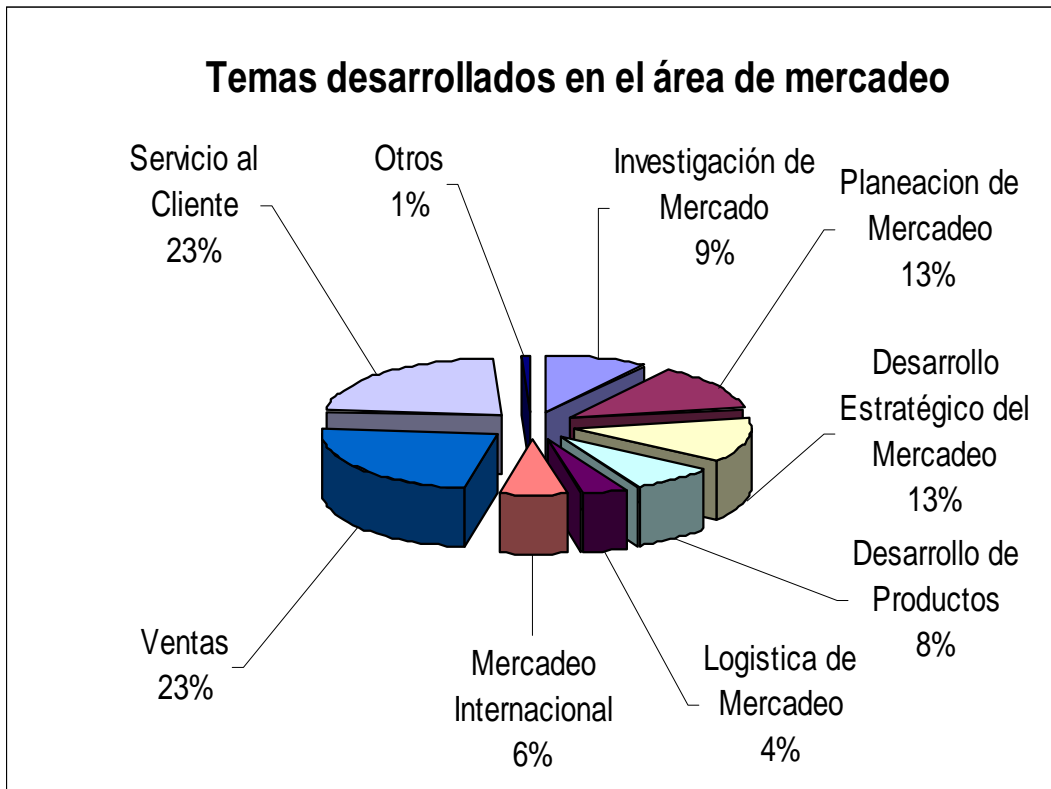


Fuente: Propia

Gráfica No. 5
Áreas de Formación laboral desarrolladas en las empresas

3.4.6 Temas de capacitación desarrollados en las empresas encuestadas.

Los resultados muestran que los temas más usados por las empresas encuestadas en el área de mercadeo son: servicio al cliente, ventas, planeación de mercadeo y desarrollo estratégico del mercadeo.

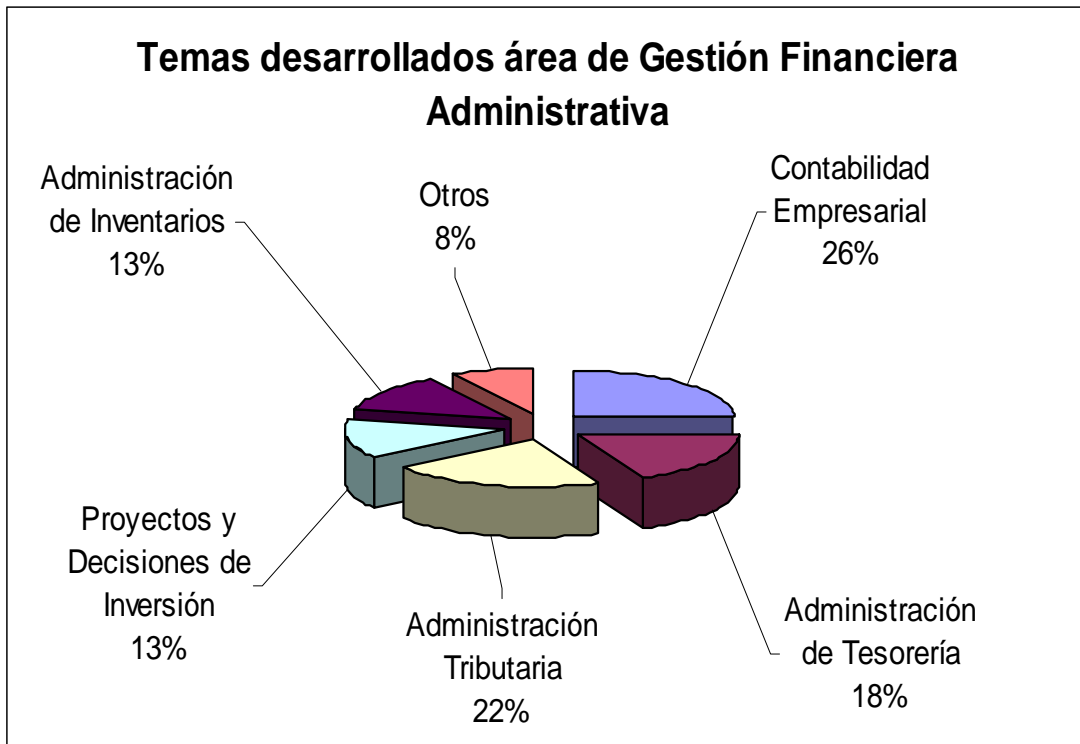


Fuente: Propia

Gráfica No. 6
Temas desarrollados en el área de mercadeo

3.4.7 Temas de capacitación desarrollados en el área de gestión financiera administrativa.

Los resultados muestran que los temas más usados por las empresas encuestadas en el área de Gestión Financiera Administrativa son en su orden: Contabilidad empresarial, Administración Tributaria, Administración de Tesorería y Proyectos y decisiones de inversión.



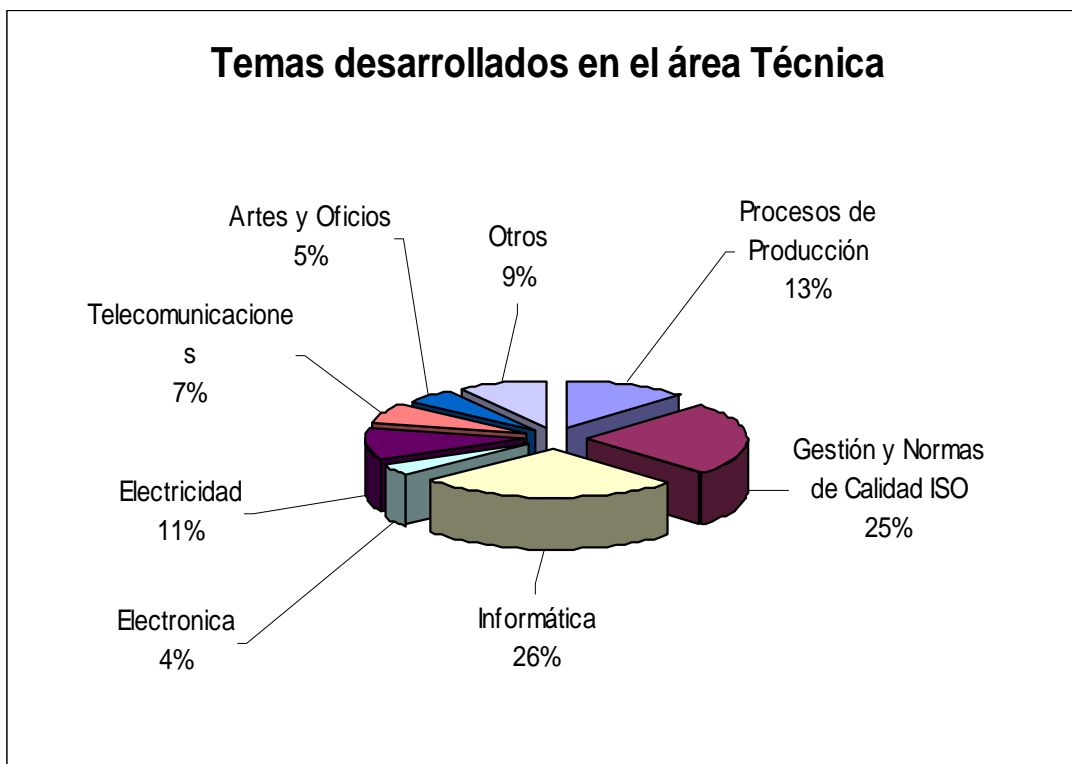
Fuente: Propia

Gráfica No. 7

Temas desarrollados en el área de gestión financiera administrativa

3.4.8 Temas de capacitación desarrollados en el área de técnica.

Los resultados muestran que los temas más usados por las empresas encuestadas en el área Técnica son en su orden: Informática, normas ISO, procesos de producción y Electricidad.

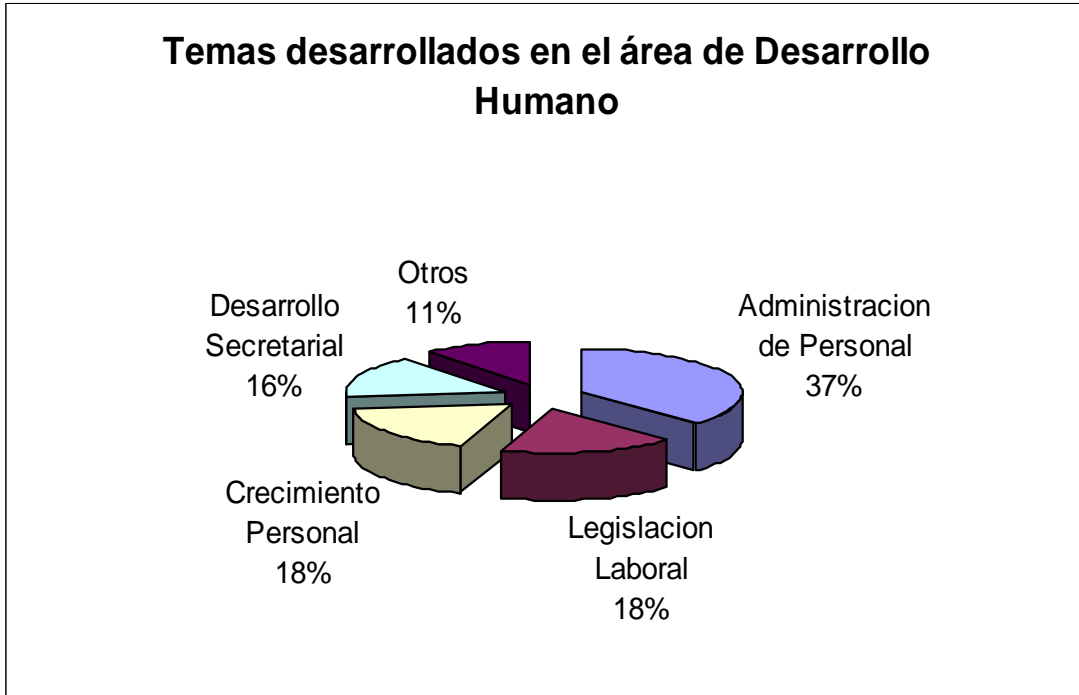


Fuente: Propia

Gráfica No. 8
Temas desarrollados en el área técnica

3.4.9 Temas de capacitación desarrollados en el área de desarrollo humano.

Los resultados muestran que los temas más usados por las empresas encuestadas en el área de Desarrollo Humano son en su orden: Administración de Personal, Legislación Laboral, Crecimiento personal y Desarrollo Secretarial.

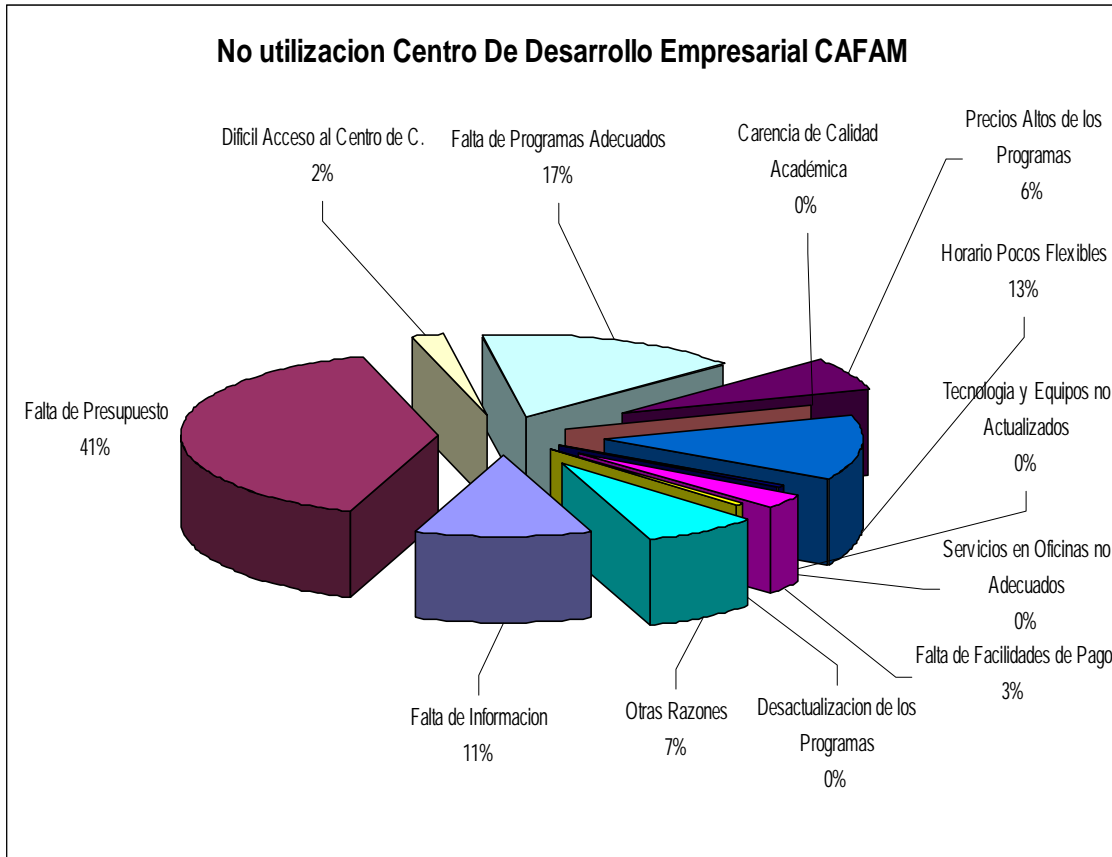


Fuente: Propia

Gráfica No. 9
Temas desarrollados en el área de desarrollo humano

3.4.10 Utilización de los servicios del Centro de Desarrollo Empresarial CAFAM.

Los resultados muestran que las razones por la cual las empresas no utilizan el C. D. E CAFAM son en su orden las siguientes: falta de presupuesto, horario de los programas poco flexibles, falta de programas adecuados y falta de información.



Fuente: Propia

Gráfica No. 10
No utilización del C. E. D. CAFAM

4. PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE PROGRAMAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL OFRECIDOS POR LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR CAFAM A SUS EMPRESAS AFILIADAS

Partiendo del análisis de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a las empresas afiliadas a la Caja de Compensación Familiar CAFAM, se presenta la siguiente propuesta enmarcada en el enfoque académico administrativo de las competencias laborales mencionadas en el capítulo 1, para integrarlas a las necesidades de capacitación de las empresas.

Este plan está dirigido a fortalecer las empresas afiliadas a la Caja, a través de la capacitación de sus trabajadores, con criterios de calidad, oportunidad y costos razonables, además con el respaldo y la experiencia del Centro de Desarrollo Empresarial de CAFAM.

Como meta se establece incrementar la participación de los asistentes a los programas de Desarrollo Empresarial en un 300%, que a la fecha es de 8.000 alumnos; porque se pueden optimizar los recursos disponibles en el frente de negocios liderado por la Subdirección de Educación.

Este diseño contempla todas las áreas involucradas, de forma sistémica que se presentan a continuación:

4.1 METODOLOGÍA

La política expuesta por el Centro de Desarrollo Empresarial de CAFAM de “Aprender Haciendo” ha obtenido buenos resultados por lo que se debe conservar y partiendo de ella se expone un plan de capacitación en donde se plantea la opción de crear programas Integrales de Capacitación en los tópicos que mas interés mostraron los encuestados; es decir, se cambia de una metodología de cursos aislados y frecuentemente sin continuidad por la capacitación objetiva y completa , formando un personal idóneo en un área específica del conocimiento.

Cada uno de los programas combina la clase magistral con talleres y ejercicios de simulación con el propósito de asimilar en el aula al máximo los elementos prácticos y conceptuales.

Los programas diseñados serán:

4.1.1 Área de Mercadeo.

Su objetivo es desarrollar en los alumnos una actitud comercial en forma integral, donde se valore y analice la importancia de tener un enfoque de mercadeo estratégico que sirva de apoyo al proceso de la venta de los productos o servicios de la empresa, permitiéndoles aplicar los conocimientos adquiridos a sus funciones laborales.

Para cumplir este objetivo es necesario que éste programa contenga temáticas en: ventas, servicio al cliente, planeación de mercados, desarrollo estratégico de mercadeo.

4.1.2 Área de Gestión Financiera y Administrativa.

Su objetivo es el formar integralmente a los trabajadores para impulsar, apoyar los procesos de innovación, gestión tecnológica, y el mejoramiento del desempeño laboral para talento humano en la formación de competencias laborales.

Para el cumplimiento de este objetivo se hará énfasis en temática de contabilidad empresarial, administración tributaria, proyectos y decisiones de

inversión; y administración de inventarios como respuesta a nuestros encuestados.

4.1.3 Área Técnica

El objetivo es formar integralmente a los trabajadores en el desarrollo y uso de tecnologías actuales y de avanzada para su aplicación en las diferentes áreas de trabajo en la empresa.

Para llevar a cabo este propósito es necesario hacer énfasis en la temática solicitada por los encuestados como son capacitación en informática, gestión y normas de calidad, procesos de producción y electricidad.

4.1.4 Área de Desarrollo Humano

El objetivo es fomentar el desarrollo de las personas para hacerlas autónomas y creativas, con capacidad de colaborar y comprometerse activamente con el mejoramiento de la empresa sus procesos, productos y servicios.

Para llevar a cabo éste propósito es necesario hacer énfasis en la administración de personal, legislación laboral y crecimiento personal.

4.2 RECURSOS NECESARIOS

Para desarrollar los programas de capacitación integral se requiere contar con recursos de diferentes tipos de acuerdo a la cantidad de afiliados interesados en capacitarse.

Promediando de acuerdo con las respuestas obtenidas en la encuesta se estima acceder a la totalidad de la población Meta por Área de Interés. Este estimativo se muestra en el siguiente cuadro:

Área	% de interés	Numero Afiliados	Grupo 30 personas	horas 120
Mercadeo	41%	9,840	328	39,360
Finanzas	21%	5,040	168	20,160
Técnica	19%	4,560	152	18,240
Desarrollo Humano	19%	4,560	152	18,240
TOTALES	100%	24,000	800	96,000

Fuente : Propia

Cuadro No. 5
Población meta por área de interés

Partiendo de estos estimativos de programación de áreas, se realizó, el diseño de los requerimientos necesarios para la implantación de estos programas de capacitación empleando los recursos disponibles de la organización, que en gran medida se encuentran desaprovechados en estos momentos.

4.2.1 Aulas de clase

El cuadro 6 muestra los sitios disponibles de aulas de clase, de propiedad de CAFAM que cubren más del 88% de las necesidades de planta física para el desarrollo de la propuesta, el 12% restante se suple consiguiendo las locaciones en las diferentes empresas afiliadas e interesadas en capacitar a sus empleados en sus sitios de trabajo, especialmente en áreas de producción en donde se puede brindar capacitación especializada y específica.

Cuadro No. 6.

Es de resaltar que la misma infraestructura de distribución geográfica de las aulas permite dar mayores opciones de acceso a los programas, los afiliados pueden capacitarse en lugares cercanos a su sitio de trabajo o de vivienda; desarrollando una descentralización de servicios del Centro de Desarrollo Empresarial.

CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL PROPUESTA DE DESCENTRALIZACIÓN															
Horarios	Aulas CDE	Aulas Colegio	Aulas Zarzamora	Aulas Kennedy	Aula Alcazar	Aulas Flores	Aulas C.boliviana	Facata	Madrid	20 de Julio	Aulas en empresas	Total	Semanas	Total ciclos año	Total Cursos
Cursos mañana	20	0	2	1	1	0	2	1	1	1	6	35	12	4	140
Cursos Nocturnos	20	10	3	1	1	4	2	1	1	1	6	50	8	6	300
Cursos fin semana	20	20	3	1	1	4	2	1	1	1	6	60	8	6	360
Total de Programas por realizar															800
Total de Programas por realizar por día	60	30	8	3	3	8	6	3	3	3	18	145	28	16	

Cuadro No. 6

Distribución y capacidad de aulas de las diferentes sedes.

Es de anotar que el total de requerimientos de 800 cursos anuales se cumple en horarios denominados pico (6.30 AM – 8:00 AM y 6.00 PM. – 9 PM.) facilitando la asistencia de los participantes sin interrumpir las actividades laborales.

Sin embargo es viable pensar en que esta cantidad se puede incrementar utilizando, si no la totalidad de las aulas disponibles, parte de ellas en horarios coincidentes con la jornada de trabajo normal considerada de 8:00 AM a 5:00 PM; especialmente diseñando cursos de capacitación para trabajadores que cumplen turnos continuos de 8 horas diarias.

4.2.2 Planta de Docentes

En la actualidad el Centro de Desarrollo empresarial de CAFAM cuenta con una planta de docentes inscrita en un banco de datos de 60 profesionales idóneos y especializados en diferentes áreas del conocimiento; remunerados por honorarios de acuerdo al número de horas cátedra dictada.

Para llevar a cabo esta propuesta se requiere del mismo número de docentes, ya que el tope máximo se presenta en el horario de fin de semana, coincidiendo exactamente con el total de inscritos en la planta de Facilitadores del Centro de Desarrollo. (Ver Cuadro No. 6)

Lo anterior es una amplia ventaja ya que no se requerirá de contratar con más catedráticos pues los existentes suplen las necesidades demandadas para la ejecución del plan, adicionalmente no se verán afectados en sus condiciones de trabajo pues siguen en el mismo esquema de contratación.

4.2.3 Material de Apoyo Educativo.

En este aspecto se resalta que las diferentes aulas de clase mencionadas anteriormente cuentan con los elementos básicos para el desarrollo de este tipo de actividad, como son sillas adecuadas, tableros para marcador seco, televisor y VHS. Adicionalmente el centro de Desarrollo cuenta con los siguientes elementos que pueden ser utilizados por los diferentes docentes, previa programación de los mismos:

ELEMENTOS	CANTIDAD
Proyector de acetatos	4
Proyector de imágenes	1
Papelógrafos	5
Televisores	3

Fuente: Propia

Cuadro No. 7
Material de apoyo Educativo

De otra parte como organización corporativa la Caja de Compensación Familiar CAFAM dispone de los siguientes elementos que se pueden utilizar en los procesos de formación y capacitación previa programación de los servicios:

ELEMENTO	CANTIDAD	LOCALIZACION
Proyector de imágenes	5	Departamentos de Informática, Contabilidad, subdirección de recreación, secciones de procesos y desarrollo de personal.
Sillas	70	Sección de activos fijos, correspondiente a la antigua dependencia A. R. S
Computadores	5	Departamento de informática

Fuente: Propia

Cuadro No. 8
Elementos disponibles de apoyo

Como se refleja en los anteriores inventarios se dispone de un buen número de elementos de apoyo, para el desempeño de la propuesta; sin embargo se podría pensar en la adquisición de algunos recursos propios del CDE, como inversión a largo plazo, sin que esto sea una variable influyente en la realización de la presente propuesta.

4.2.4 Logística de Apoyo

En este aparte se consideran aspectos complementarios para la adecuada prestación del servicio de capacitación, esencialmente relacionados con el uso de parqueaderos, servicio de cafetería, apoyo de consulta en sala de biblioteca y crédito.

ZONAS DE PARQUEO

El Cuadro No. 9. muestra la capacidad de espacios disponibles para este fin, de acuerdo con las exigencias máximas en horas pico y la capacidad instalada en las diferentes sedes de prestación del servicio.

Sede	Requerimiento Máximo	Capacidad instalada Propia
Centro de Desarrollo	600	0
Colegio CAFAM	600	200
Alcázares	30	20
Nuevo Kennedy	30	200
Zarzamora	30	70
Ciudad Bolívar	60	20
Floresta	120	3000
20 de Julio	30	20
Facatativa	30	40
Madrid	30	40

Fuente : Propia

Cuadro No. 9
Capacidad de espacios libres para parqueo

Como se aprecia el único inconveniente en este aspecto se presenta en la sede del C. D. E , ya que no cuenta con espacios propios de parqueo, pero se supera este inconveniente, gracias a la negociación efectuada con “ Parquaremos Rombo Ltda.”, Empresa privada que ofrece éste servicio para las personas que asisten al C. D. E con tarifa preferencial.

Debido a que el esfuerzo de capacitación esta enfocado al personal operativo y de mandos medios de las diferentes entidades afiliadas a la Caja, se establece un estimativo de utilización real de parqueaderos del 50% lo que permite un ajuste a las zonas de parqueo que ofrece cada sede.

SERVICIO DE CAFETERIA

Es importante complementar los programas con servicios de valor agregado, en este caso especifico y teniendo como primordial preocupación la asistencia en servicios alimentarios de los alumnos que asisten a los programas de fin de semana, que deben tomar su almuerzo en instalaciones cercanas al centro de capacitación.

Esta situación se aprovecha para apoyar otro frente de negocios de la Caja, a través del Departamento de Perecederos que ofrece solución a esta necesidad, prestando un servicio a domicilio en el aula de clase.

Esto se logra en la mayoría de las sedes seleccionadas, ya que en ellas funciona una zona de comidas que forma parte de los servicios ofrecidos por los puntos de venta de CAFAM; Para el C. D. E CAFAM se facilita esta asistencia a través de medios de transporte propios de este frente de negocios que distribuye los alimentos desde el punto de venta más cercano que para este caso específico es el de La Floresta.

Para los ciclos de programas desarrollados en otros horarios este valor agregado se modifica como refrigerio.

El costo que genera esta prestación se cubre dentro del valor de la inversión de capacitación.

CONSULTA EN SALA DE BIBLIOTECA

La Caja de compensación cuenta con una biblioteca de colección general, y acceso a Internet, ubicada en la sede administrativa de la Floresta, que actualmente esta orientada a servir a los funcionarios de la Organización en las modalidades de consulta en sala y prestamos domiciliarios.

Esta propuesta implementa la ampliación de servicios de la Biblioteca a los alumnos de los diferentes Programas que cursan en el CDE, para consulta en sala, exclusivamente.

CONTENIDOS PROGRAMATICOS

Para la recopilación de la información desarrollada durante el programa de capacitación se entrega un CD para cada alumno, el costo que genera este complemento de la capacitación se cubre dentro del valor de la inversión.

4.2.5 Créditos.

La Caja de Compensación Familiar cuenta el servicio de crédito a través de la Sección de Fomento la cual tiene varias líneas de crédito entre ellas esta la de educación, a la que pueden acceder los afiliados a la Caja.

4.3 ESTRUCTURA DE COSTOS

Una vez especificada la metodología a desarrollar y planteados los recursos logísticos necesarios para la implementación de la propuesta se demuestra que no existe impedimento para llevar a cabo el proyecto.

Sin embargo es necesario presentar una evaluación financiera que muestre los recursos económicos requeridos para el desarrollo del mismo y a su vez permita evaluar el beneficio económico que traerá para el C. D. E. CAFAM y en general para toda la Organización, la ejecución del Programa de Desarrollo Empresarial.

Inicialmente se debe hacer un estimativo de costos y gastos en que se incurre para desarrollar un programa completo de 120 horas académicas.

Para lograr esto se establece como modelo la inversión que se requiere para ejecutar un contenido programático en las instalaciones del C. D. E CAFAM.

Estos cálculos se aprecian en el Cuadro No. 10, en la siguiente página.

Costos y Gastos de Programa de Capacitación de 120 Horas 8 semanas y 30 alumnos en CDE		
	Valor unitario en Pesos	Valor en pesos por programa de 120 horas
1. Costos de Capacitación		
Refrigerios	2,500	3,000,000
Docente	18,000	2,160,000
Material de apoyo	2,000	60,000
CD con el contenido del curso	1,500	45,000
Costos de mercadeo y ventas	2,000	60,000
Total Costos	26,000	5,325,000
2 Gastos		
Gastos Asociados al mantenimiento	15,178	455,340
Gastos Administrativos	17,786	533,580
Total Gastos	32,964	988,920
Total de Costos y gastos		6,313,920

Fuente: Propia

Cuadro No. 10
Costos y gastos de capacitación

El cálculo se realizó teniendo en cuenta parámetros de:

1. Costos de capacitación: Son desembolsos que se incurren para llevar a cabo la capacitación con los servicios ofrecidos a los alumnos y luego multiplicado por el total de alumnos que se pueden ubicar en cada aula, como son: valor de docente por hora, refrigerios, material de apoyo, CD con contenido del programa, costos de mercadeo y ventas.

2. Gastos: son aquellos que están ligados al funcionamiento del centro independientemente de que se ejecuten los programas de capacitación por ello se siguieron los lineamientos de la Caja, razón por la cual se tomó información del estado de resultados del mes de septiembre (anexo 2) del Centro de Desarrollo Empresarial en los siguientes ítem:

- Gasto asociados al mantenimiento, correspondiente a los servicios de aseo,
- servicios públicos,
- depreciaciones,
- mantenimientos de equipos,
- remodelaciones,
- instalaciones,
- impuesto predial.

Se aclara que el costeo para el parámetro de uso del espacio se tomo como modelo el C. D. E CAFAM, por lo que lugares donde están ubicadas las demás aulas las asimila la unidad de trabajo correspondiente, ya que por manejo contable interno no se hacen este tipo de traslado por ser una unidad de negocios compartida.

Los gastos administrativos correspondientes a sueldos de personal, prestaciones sociales y seguridad, se dividen por el total de alumnos que se están capacitando.

4.4 PLAN DE MERCADEO

Para cumplir con las metas programadas en esta propuesta se debe hacer un esfuerzo en divulgación y promoción del servicio que se está brindando, por lo que proponemos el siguiente plan:

Mercado Meta

La propuesta está dirigida a ofrecer los programas de capacitación a las 7,020 empresas y a sus trabajadores afiliados (219,562) a la Caja de Compensación Familiar CAFAM⁴⁰. Exactamente se espera captar 24.000 personas que accedan a los programas durante un año. El perfil de estos clientes está dado por las siguientes características:

Localización Geográfica: Las empresas afiliadas a CAFAM se encuentran localizadas principalmente en Bogotá y Cundinamarca.

Departamento de Subsidio de CAFAM, septiembre de 2002.

Nivel social: se especifica al personal operativo y de mandos medios de las diferentes empresas afiliadas a la Caja de Compensación familiar.

Ingresos: Esta información correspondiente al ingreso de las empresas y sus afiliados y es de carácter confidencial, sin embargo, para poder tomar un estimado se tendrá en cuenta los aportes realizados por las empresas afiliadas a la Caja de Compensación Familiar CAFAM permitiendo establecer los niveles de ingresos promedio de los trabajadores en dichas empresas.

Estos aportes según la ley son el equivalente al 4% del valor de la nómina y sumaron hasta el mes de septiembre \$655.700 millones de pesos⁴¹.

Las personas afiliadas que recibieron subsidio hasta el mes de septiembre de 2002 son 100.155, estas personas tienen derecho a éste subsidio por devengar menos de cuatro salarios mínimos, los restantes 119.407 no reciben subsidio por tener salarios superiores a cuatro salarios mínimos.

Nivel educativo: Los programas de formación laboral que se ofrecerán, estarán orientados a la totalidad de los afiliados sin distinción de nivel educativo, porque el objetivo es desarrollar competencias laborales que incidan en el crecimiento y permanencia de la empresa en el mercado.

⁴¹ Información del Departamento de Subsidio de CAFAM

Sexo y Edad: Según el departamento de Subsidio de la Caja de Compensación Familiar CAFAM se tiene que las personas afiliadas son de ambos sexos en un 45% masculino y 55% femenino. Inferimos que las edades de éstos afiliados están en condición laboralmente activa.

De acuerdo con lo anterior, definimos nuestro mercado objetivo esencialmente son las empresas afiliadas a la Caja de Compensación Familiar CAFAM y sus trabajadores quienes poseen un ingreso promedio de dos salarios mínimos en adelante, su nivel educativo y edad no es relevante para los propósitos de la propuesta ya que son personas laboralmente activas.

Sin embargo según el departamento de Subsidio existe en una población de 217.795 personas que son beneficiarios de los afiliados y que en un porcentaje de 30% son mayores de 18 años, no obstante no es una variable influyente para la realización de la propuesta.

4.5 PRODUCTO

La capacitación laboral bajo el enfoque de competencias laborales fomenta el desarrollo de las actitudes productivas de los afiliados y sus familiares, y está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad

de las empresas por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

De acuerdo con el planteamiento de las competencias laborales la propuesta tendrá las siguientes características de diseño:

Dar apoyo práctico al concepto de formación continua a través de cuatro programas de capacitación en las áreas de Mercadeo, Gestión Financiera Administrativa, Técnica y Desarrollo Humano, de acuerdo con las necesidades identificadas, sin requisitos de ingreso y con métodos de capacitación más flexibles y accesibles

Pasar de un sistema de capacitación regido por la oferta a uno que refleje las necesidades del mercado laboral y responda a ellas.

Desarrollar un sistema de capacitación caracterizado por la eficiencia y la rentabilidad, que goce de una sólida reputación y del mismo nivel que la formación académica.

Teniendo en cuenta las características del producto consideramos que no es necesario crear una imagen nueva ya que éste producto está respaldado por el posicionamiento de la Caja de compensación familiar CAFAM, que ha estado

en el mercado hace más de 45 años. Igualmente lo muestra el estudio de recordación de marcas que existen en el mercado, CAFAM fue el primero en la ciudad de Bogotá⁴².



Figura No. 3
Logotipo Institucional CAFAM

Beneficios del producto para las empresas

Mejora la competencia laboral de los trabajadores afiliados a la Caja de Compensación Familiar CAFAM para lograr una mejor competitividad de las empresas afiliadas en un mundo global y de constante cambio.

⁴² Revista CAFAM 2002

Un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco y en las funciones de la organización.

.Las posibilidades de movilidad laboral son mayores al interior de las empresas afiliadas, debido a la versatilidad que puede tener un empleado capacitado competentemente.

Beneficios para el trabajador

La formación basada en competencias hará que las habilidades del trabajador se puedan aprovechar en una mayor gama de opciones de empleo. En este sentido se apoya la empleabilidad de los trabajadores.

Los planes de capacitación en los que participará estarán muchos más dirigidos al mejoramiento de su desempeño y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos de la organización.

BENEFICIOS ADICIONALES

Por la cobertura de éste programa de la Caja, tiene gran trascendencia social y económica, que no sólo beneficia a las empresas, los trabajadores y su grupo familiar sino a amplios sectores de la comunidad.

La propuesta de igual manera beneficia otras unidades de trabajo de la Caja de Compensación Familiar CAFAM permitiendo generación de empleo en beneficio del país.

VENTAJAS COMPETITIVAS

La infraestructura física de las diferentes sedes reúne las condiciones necesarias para hacer de ellas un lugar apropiado para el desarrollo de la capacitación y su permanencia en ellas.

Las aulas cuentan con los elementos apropiados de apoyo educativo como es el material técnico y audiovisual.

Las sedes de capacitación están localizadas en diferentes puntos de la ciudad con fácil acceso a todos ellos, con facilidades de parqueo amplios y seguros sin costo para el afiliado.

Durante el desarrollo de la capacitación a los afiliados se les hará partícipes de un refrigerio sin costo alguno, permitiéndole mayor economía y comodidad.

El Centro de Desarrollo Empresarial de CAFAM tiene una planta de docentes altamente capacitados para desarrollar los programas de capacitación solicitados por los afiliados y certificados en competencias laborales.

Se cuenta con el servicio de jornada continua para prestarle a los afiliados a la Caja un mejor servicio en el momento que lo requieran.

En el aspecto de seguridad Integral la Caja posee un departamento certificado con normas ISO 9000, lo que genera un ambiente de total tranquilidad a las personas que asisten a las instalaciones.

La Caja se beneficia con la sección de fomento a través de la cual se puede acceder a créditos en la línea de educación a muy bajos intereses para facilitar el acceso a los programas de capacitación laboral tanto para las empresas como a sus trabajadores.

CAFAM tiene con cinco frentes de negocio como recreación salud, mercadeo, educación y desarrollo social, esta fortaleza permite extraer experiencias reales que pueden ser aplicadas en el escenario de la capacitación.

La Caja de compensación posee una biblioteca de colección general, y acceso a Internet, para consulta en sala exclusivamente, como apoyo a la formación de los afiliados que conjuga el uso de tecnologías al servicio de la capacitación.

Los horarios son una ventaja productiva para los empresarios ya que estos no interrumpen la jornada laboral de los trabajadores, permitiendo el normal funcionamiento de las empresas afiliadas en su horario habitual.

Otro tópico a considerar dentro del estudio del producto es referente a la competencia, que en este caso la representan las otras Cajas de Compensación porque están dentro de las mismas características de operación y servicio. Sin embargo no es competencia directa ya que cada Caja tiene su nicho de mercado establecido con sus empresas afiliadas y sus propias políticas de funcionamiento.

4.6 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

A continuación se presenta un esquema con los elementos necesarios para el desarrollo previsto de una estrategia de divulgación de los Programas de capacitación que ofrece el Centro de Desarrollo Empresarial CAFAM para las empresas afiliadas y sus trabajadores.

Población Objeto de la campaña: Los esfuerzos de publicidad serán dirigidos a las diferentes empresas y a sus trabajadores, afiliadas a la Caja de Compensación Familiar CAFAM ubicadas en Bogotá y Cundinamarca.

Objeto de la campaña de Divulgación: El propósito de esta campaña es dar a conocer los programas de capacitación desarrollados con base en las necesidades de las empresas, sus beneficios y ventajas competitivas.

Estrategia de Medios: Los canales publicitarios más eficaces para este tipo de productos son:

Afiches Impresos con todos los beneficios, ventajas de los programas de capacitación ofrecidos por el C. D. E CAFAM a las empresas afiliadas y sus trabajadores. Esta estrategia será empleada seis veces al año, al inicio de cada programa y estará dirigida a las empresas afiliadas. Teniendo en cuenta que el

número de empresas afiliadas es de 7020, el total de afiches que se deben imprimir será 42.120 al año, éste rubro hace parte de la estructura de costos mencionada en el cuadro No 10.

EMPRESA	BLANCO Y NEGRO	COLOR TRES TINTAS
ZZAR PUBLICIDAD	\$27.378.000	\$29.484.000
AC DISEÑO PUBLICIDAD	\$29.484.000	\$31.590.000
ACIERTO PUBLICIDAD Y MERCADEO	\$29.484.000	\$33-696.000
ROMARD PUBLICIDAD	\$26.956.800	\$29.062.800

Fuente: Sección publicidad CAFAM

Cuadro No. 11
Cotización de afiches

El Cuadro No. 11, muestra los costos de los afiches que serán entregados a las empresas afiliadas.

Por otra parte se continuara utilizando la revista CAFAMILIA como medio masivo de publicidad ya que este medio es entregado a cada uno de los afiliados a la Caja y no representa un costo adicional para el Centro de Desarrollo Empresarial, ya que esta hace parte de los servicios de la Caja hacia las empresas y trabajadores.

Se continuara entregando información en los diferentes centros de servicios de la Caja denominados Centrales de Servicio, de igual manera en los lugares donde hace presencia la organización como son la cadena de supermercados y centros de atención medica.

4.7 PRECIO

El precio debe ser competitivo y acorde con la calidad y los beneficios que espera recibir el cliente; naturalmente debe incluir todos los costos de realización y mercadeo.

Los costos de los programas de la propuesta, permiten definir el precio final del producto, éstos están presentados en EL Cuadro No. 12 en donde el costo final por programa para 30 personas es de 6'313.920. Es decir un costo de \$210,464 por afiliado, por lo que se puede fijar un precio de venta, de acuerdo al margen de ganancia que se quiere obtener.

El historial de precios que tiene el C. D. E (anexo 3) para cursos con una intensidad horaria de 40 horas es de \$220,000. Teniendo en cuenta que en el mercado no existen programas estructurados como los que se ofrecen en la propuesta tomamos como referencia, mas no los comparamos, los precios de

competencia fijados por las Cajas de Compensación que se muestran en el cuadro No 12.

De ésta forma se puede definir el precio de \$600.000 para los nuevos programas de capacitación del C. D. E CAFAM, teniendo en cuenta que cada programa tiene una duración 120 horas, multiplicamos por tres los cursos de referencia del C. D. E CAFAM y de igual manera hay un ahorro del 9% para el afiliado. De igual manera se tuvieron en cuenta los criterios de selección, por parte de los encuestados, de las instituciones educativas en el momento de realizar su capacitación como son: tarifas, calidad académica, experiencia en los programas ofrecidos y variedad de programas.

EMPRESA	INTENSIDAD	VALOR	INTENSIDAD	VALOR
COLSUBSIDIO	30	\$130.000	120*	\$520.000
COMFENALCO	50	\$120.000	120*	\$280.000
CAFAM	40	\$220.000	120	\$600.000

Fuente: Propia

Cuadro No. 12
Precio de programas por empresas

*Estos cursos son libres y están orientados únicamente al manejo de los equipos.

Los precios de CAFAM para la propuesta radican en la diferenciación de los servicios adicionales que presta el C.D.E Cafam a sus alumnos, como son el servicio de refrigerio, parqueaderos, material con el contenido del curso y capacitación enmarcada bajo el concepto del desarrollo de las competencias laborales.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La capacitación basada en el enfoque de competencias laborales permite al trabajador ser evaluado ya no sobre diplomas sino sobre capacidades demostradas, permitiendo a las empresas afiliadas a la Caja de Compensación Familiar CAFAM permanecer en el mercado generando diferencias competitivas.
- Los programas propuestos para el C.D.E CAFAM son programas integrales orientados a responder a las necesidades de las empresas afiliadas a CAFAM por lo que se diferencian competitivamente de los cursos que ofrecen otras Cajas de Compensación.
- Las empresas deben crear ventajas competitivas y una de ellas es contar con capital humano con las competencias requeridas para enfocarse a la satisfacción del cliente y la auto renovación continua en el marco de la globalización.
- Los programas propuestos por el C.D.E CAFAM a sus empresas afiliadas están orientados a la totalidad de los afiliados, lo que los hace diferentes a programas ofrecidos por el SENA, que están orientados a gerentes Y mandos medios de las PYMES, por lo que consideramos no haber hecho la

comparación de costos ya que como se menciona anteriormente el mercado objetivo es diferente y quedaría muy difícil hacer esta comparación pues daría resultados que no tendrían relación entre ellos.

- El centro de desarrollo de CAFAM parte del lema “ APRENDER HACIENDO” razón por la cual no se tuvo en cuenta la posibilidad de crear programas de capacitación a distancia por dos razones, la primera por costos y disponibilidad de recursos económicos de la Caja para realizar una inversión de estas características y la segunda por la necesidad de la capacitación presencial para lograr tal fin.
- Las necesidades identificadas con referencia a la capacitación en las empresas afiliadas a la Caja de Compensación Familiar son las siguientes en términos de porcentaje: Mercadeo 41%, Gestión Financiera administrativa 21%, Técnica 19%, Desarrollo Humano 19%.
- La optimización de los recursos de la Caja de Compensación Familiar CAFAM permite responder a las necesidades de las empresas afiliadas y lograr mayor cobertura de servicio logrando un impacto social en la comunidad.
- La flexibilización laboral, mejora el beneficio económico en el desarrollo de nuevos proyectos.

- La integración de varios servicios de la Caja, genera una diferenciación competitiva cuyo beneficio es a favor del afiliado a CAFAM.
- La propuesta permite el desarrollo y crecimiento de otras unidades de trabajo de la Caja de Compensación Familiar CAFAM repercutiendo beneficiosamente en la generación de empleo.
- La aplicación de nuevas tecnologías genera bienestar y economía en los servicios prestados por la Caja de Compensación Familiar CAFAM a sus afiliados.
- Las empresas que cuentan con más de 200 empleados son aquellas que disponen de mayor presupuesto para el desarrollo de la capacitación.
- Los criterios tenidos en cuenta para seleccionar las instituciones educativas para la capacitación de las empresas son: las tarifas 12% Calidad de los programas 11%, programas ofrecidos 11%, experiencia educativa 11%.
- Las instituciones más utilizadas en la capacitación laboral por las empresas afiliadas a CAFAM en términos de porcentajes son la Cámara de Comercio 31% y el SENA 14%, otras instituciones 16% y CAFAM 9%.

- Los temas que se identificaron con mayor participación en el área de mercadeo son porcentualmente: Servicio al Cliente 23%, Ventas 23%, Planeación de mercadeo 13% y desarrollo estratégico del mercadeo 13%.
- Se identificó que la temática con mayor participación en el área de Gestión Financiera Administrativa es: Contabilidad Empresarial 26%, Administración tributaria 22%, Administración de Tesorería 18% y Proyectos y decisiones de inversión 13%.
- Los temas que se identificaron con mayor participación en el área Técnica son: Informática 26%, Gestión de Normas de Calidad ISO 25%, procesos de producción 13% y Electricidad 11%.
- Los temas que se identificaron con mayor participación en el área de Desarrollo Humano son: Administración de Personal 37%, Legislación Laboral 18%, Crecimiento personal 18% y Desarrollo Secretarial 16%.
- Las razones por las cuales las empresas afiliadas a la Caja de Compensación Familiar CAFAM no utilizan el Centro de Desarrollo Empresarial CAFAM son: Falta de presupuesto 41%, Falta de Programas 17%, horario de programas poco flexibles 13%, Falta de información 11%.

- Podemos inferir que las empresas encuestadas no tienen definidos los niveles de funcionamiento de la empresa como son: estratégico Táctico y operativo porque no contestaron ésta pregunta de la encuesta.
- Teniendo en cuenta que la institución a la que acuden los empresarios encuestados es la Cámara de Comercio recomendamos que el Centro de Desarrollo Empresarial CAFAM se postule como empresa adscrita a la Cámara para prestar servicios de capacitación.
- Debido al poco conocimiento que manifestaron tener las empresas afiliadas a la Caja sobre el Centro de Desarrollo Empresarial sugerimos que el soporte tecnológico que actualmente administra el sitio Web amplíe la información relacionada con el Centro de Desarrollo Empresarial y la mantenga actualizada.
- Para mejorar la cobertura y la variedad de programas especializados sugerimos realizar alianzas estratégicas con las Universidades.
- La información entregada en la revista CAFAMILIA relacionada con el Centro de Desarrollo Empresarial y sus programas recomendamos sea presentada de una forma distinta para que exista diferenciación de los demás productos ofrecidos por la Caja.

- Sugerimos que en la estrategia de mercadeo se debe incluir información sobre el acceso a créditos y la forma de tramitar los mismos.
- Para el centro de Centro de Desarrollo Empresarial es importante incursionar en la realización de eventos como congresos y seminarios sectoriales que permita generar procesos educativos con relación a los programas de capacitación.
- Con las anteriores consideraciones vemos la importancia del desarrollo de la aplicación de las competencias laborales en la formación laboral, permitiendo el crecimiento de las empresas en beneficio del país.

BIBLIOGRAFÍA

A.G, Frank, Capitalism and Underdevelopment in Latinoamérica: historial studies of Chile and Brasil. New York: /s., n./, 1967. 73 p.

AZPIAZO, D.; KHAUISSE, M.; BAZOALDO, E. M. El nuevo poder económico. Buenos Aires: Hyspamerica, 1986. 127 p.

BERNAL T., César Augusto. Metodología de la investigación para administración y economía. Bogotá: Pearson, 2000. 262 p.

CAFAM. Así es CAFAM. Bogotá: La Caja, Departamento de Comunicaciones, 1996. 36 p.

_____. Centro de Desarrollo Empresarial. Bogotá: CAFAM, 1995. 58 p.

_____. Despliegue del direccionamiento. Bogotá: CAFAM, 2000. 89 p.

_____. Direccionamiento estratégico. Bogotá: CAFAM, 2000. 76 p.

_____ : En: http://Intranet.cafam.gestion_organizacional

_____. Nuestra organización: principios y valores – evaluación institucional. Bogotá: CAFAM, /s. F./.

COOPER, Scott; HIEBING, W.; ROMAN, G. Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia. México: McGraw-Hill, 1992. 325 p.

DÁVILA DE GUEVARA, L. Empresa e historia en América Latina. Bogotá, Tercer Mundo, 1996. 129 p.

ECHAVARRÍA, Enrique. Historia bancaria de Antioquia. En: Progreso órgano de la Sociedad de Mejoras Públicas de Medellín. No. 51 (sep., 1943); p. 2-6

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill, 1998. 182 p.

[Http://www.cafam.com.co](http://www.cafam.com.co)

[Http://www.colsubsidio.com.co](http://www.colsubsidio.com.co)

[Http://www.comfenalco.com.co](http://www.comfenalco.com.co)

[Http://www.compensar.com.co](http://www.compensar.com.co)

INEM. Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Madrid: INEM, 1995. 168 p.

MERTENS, Leonard. Competencia laboral: sistemas, seguimientos, modelos. Montevideo: Cinterfor /OIT, 1997. 54 p.

MOLINA LONDOÑO, Luis Fernando; et. al. La fuerza empresarial en Colombia. Medellín: Consuelo Mendoza Ed., 1987. 249 p.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Formación profesional. Glosario de términos escogidos. Ginebra: OIT, 1993.

OSTIGUY, Pierre. Los capitanes de la industria: grandes empresarios, política y economía en la Argentina de los años 80. Buenos Aires: Legasa, 1990. 137 p.

PINTO, Anibal. Chile un caso de desarrollo frustrado. Santiago: Editorial universitaria, 1973. 145 p.

/S. A./ Los herederos del estado. En: Clarín de Buenos Aires. Suplemento Económico. (Sep. 20, 1992); p.34

SABINO, Carlos . El proceso de la investigación. Bogotá: El Cid, 1994. 172 p.

SCHWARZER, Jorge. Empresas públicas y desarrollo industrial en Argentina: economía de América Latina. Buenos Aires: Prentice Hall, 2000.178 p.

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE – SENA. Manual de portafolios. Bogotá: División de Comunicaciones, 2002. 349 p.

ANEXO. 1. FORMATO DE ENCUESTA

Bogotá, Mayo de 2002

Señores:

Caja de Compensación Familiar CAFAM

Sr.

Jefe

Ciudad

La estrategia empresarial que mejor responde a las exigencias del cambio acelerado en el mundo actual de globalización y competitividad, es definitivamente la preparación y la capacitación del talento humano, para que pueda desempeñarse frente a nuevos objetivos en ambientes cambiantes, con nueva tecnología y nuevas formas de trabajo. Para ello es indispensable la identificación de las propias necesidades de mejoramiento y formación de personal en las competencias que exige el cambio.

El Centro de Desarrollo Empresarial de la Caja de Compensación Familiar CAFAM, dirige su misión a contribuir en este empeño de las empresas. Con éste propósito, está realizando una investigación sobre las necesidades de capacitación de los trabajadores de las Empresas Afiliadas.

Solicitamos comedidamente su colaboración para diligenciar el formulario anexo, con cuya información podremos orientar nuestras respuestas para satisfacer más eficientemente las necesidades de las empresas y sus trabajadores.

Agradecemos su interés, objetividad y la prontitud de su respuesta antes del 14 de junio del año en curso. Una vez diligenciado el cuestionario puede entregarlos en la recepción de cualquiera de las Centrales de Servicios: Parque Central Bavaria carrera 13 29-17, Zona Industrial calle 23 68 C 85, Avenida Chile carrera 11 73-40, Sede Administrativa la Floresta carrera 48F 96-50 piso 1°. Bloque 1 ventanilla de correspondencia dirigida a German Castro. También está disponible el FAX número 2926203.

Cualquier inquietud referente al diligenciamiento del cuestionario puede comunicarla a través del correo electrónico: gecastro@cafam.com.co indicándonos su nombre, número de teléfono y con la mayor brevedad estaremos respondiendo.

Esperamos mejorar en beneficio de nuestros afiliados y del país.

LIBARDO DAZA MARTÍNEZ

Jefe Centro de Desarrollo Empresarial

Caja de Compensación Familiar CAFAM.

Caja de Compensación Familiar CAFAM
Subdirección de Educación
Centro de Desarrollo Empresarial

Señores:
 UNIVERSIDAD JAVERIANA
 Dr.
 Jefe de personal

1. Nombre de quien diligencia la encuesta _____ Cargo _____ E-mail: _____
--

2. Actividad Económica	Código		No E	
------------------------	--------	--	------	--

3. ¿Cómo se distribuyen los empleados que tiene su Empresa en los siguientes niveles:?		
NUMERO DE EMPLEADOS ASIGNADOS EN LOS NIVELES		
<p style="text-align: center;">Nivel estratégico</p> <p>Nivel de decisiones de desarrollo de la visión, misión, objetivos, estrategias, conformado por los directivos del primer nivel de mando de la organización.</p>	<p style="text-align: center;">Nivel táctico</p> <p>Nivel medio que toma decisiones ejecutivas para cumplir las decisiones estratégicas y funciones de control.</p>	<p style="text-align: center;">Nivel operativo</p> <p>Nivel de ejecución y control corresponde a los niveles operativos en el orden productivo, administrativo y mercadeo.</p>
No.	No.	No.

4. ¿Qué grado de importancia y prioridad da su Empresa a la Capacitación del empleado? Marque con una X el número de acuerdo al grado de importancia. 1. Muy baja. 2. Baja importancia. 3. Medianamente importante. 4. Alto. 5. Muy alto.										
GRADO DE IMPORTANCIA (Marque X)										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin: 0 auto;"> <tr> <td style="width: 20%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5						

5. ¿Cuál es el presupuesto (en miles de pesos) asignado a la capacitación durante los años:? a. 2001 _____ b. 2002 _____ c. 2003 _____

6. ¿Cómo se distribuye, el presupuesto asignado a la capacitación entre los diferentes niveles de su empresa, durante los mismos años?			
PERSONAL	PORCENTAJE		
POR NIVELES	2001	2002	2003
Nivel estratégico Nivel de decisiones de desarrollo de la visión, misión, objetivos, estrategias, conformado por los directivos del primer nivel de mando de la organización.			
Nivel táctico Nivel medio que toma decisiones ejecutivas para cumplir las decisiones estratégicas y funciones de control.			
Nivel operativo Nivel de ejecución y control corresponde a los niveles operativos en el orden productivo, administrativo y mercadeo.			
	100%	100%	100%

7. ¿De los siguientes criterios cuáles ha tenido en cuenta para seleccionar las instituciones que han desarrollado la capacitación de su empresa?	
CRITERIOS DE SELECCIÓN	MARQUE (X)
a. Calidad académica de la institución	
b. Tarifas de los programas.	
c. Experiencia de la institución en el (los) tema(s)	
d. Reconocimiento de la institución	
e. Cercanía al lugar de la empresa	
f. Flexibilidad en los horarios	
g. Atención al cliente	
h. Entrega de certificaciones de competencia laboral	
i. Instalaciones y equipos	
j. Programas ofrecidos	
k. Financiación y/ o facilidades de pago	
l. Duración de los programas	
m. Instituciones certificadas con ISO 9000	
n. Otros (menciónelos)	

8. ¿De las siguientes instituciones cuáles ha utilizado para la capacitación en su empresa? (Marque X)	
INSTITUCIONES UTILIZADAS	Marque X
CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR	
a. COLSUBSIDIO	
b. COMPENSAR	
c. CAFAM	
d. COMFENALCO	
e. OTRAS (CUÁLES)	
UNIVERSIDADES	
a. U. JAVERIANA	
b. U. DE LOS ANDES	
c. U. DEL ROSARIO	
d. U. NACIONAL.	
e. U. CENTRAL	
f. U. DE LA SALLE	
g. U. PILOTO	
h. U. DE LA SABANA	
i. U. DISTRITAL	
j. OTRAS (CUÁLES)	
INSTITUCIONES	
a. SENA	
b. CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ	
c. FENALCO	
d. ACOPI	
e. FUNDACIÓN COMPARTIR	
f. FUNDACIÓN JULIO MARIO SANTODOMINGO	
g. FUNDACIÓN CORONA	
h. CORPORACIÓN CALIDAD	
i. OTRAS (CUÁLES)	

9. ¿De los siguientes temas cuáles han sido y/o serán desarrollados en la capacitación de los empleados? Escriba el número de empleados beneficiados con cada tema en cada uno de los siguientes años.

TEMAS DESARROLLADOS	PERSONAS BENEFICIADAS		
	2001	2002	2003
MERCADEO			
a. Investigación de mercado			
b. Planeación de mercadeo			
c. Desarrollo estratégico del mercadeo.			
d. Desarrollo de productos			
e. Logística de mercadeo (distribución)			
f. Mercadeo internacional (comercio exterior)			
g. Ventas.			
h. Servicio al cliente			
i. Otros (menciónelos.)			
GESTION FINANCIERA ADMINISTRATIVA			
a. Contabilidad empresarial.			
b. Administración de tesorería.			
c. Administración tributaria.			
d. Proyectos y decisiones de inversión.			
e. Administración de inventarios.			
f. Otros (menciónelos.)			
TÉCNICA			
a. Procesos de producción			
b. Gestión y normas de calidad (ISO 9000)			
c. Informática.			
d. Electrónica.			
e. Electricidad.			
f. Telecomunicaciones.			
g. Artes y oficios.			
h. Otros (menciónelos.)			
DESARROLLO HUMANO			
a. Administración de personal.			
b. Legislación laboral.			
c. Crecimiento personal.			
d. Desarrollo secretarial.			
e. Otros (menciónelos.)			

10. ¿ Ha utilizado o utilizará su empresa los servicios de asesoría y/o consultoría externa?			
MARQUE CON UNA (X)	2001	2002	2003
SI			
NO			
Si responde afirmativo mencione los temas:			

11. ¿Conoce el Centro de Desarrollo Empresarial de la Caja de Compensación Familiar CAFAM?, marque con una (X)			
SI		NO	
Si su respuesta es afirmativa marque con una (X) el medio por el cual lo conoció			
MEDIOS			Marque X
a. Revista Cafamilia			
b. Centrales de Servicios			
c. Página WEB de CAFAM			
d. Prensa escrita			
e. Folletos informativos del Centro de Capacitación Empresarial			
f. Recomendación de conocidos			
g. Otros (menciónelos.)			

12. ¿Ha utilizado los servicios del Centro de Desarrollo Empresarial de la Caja de Compensación Familiar CAFAM? Si responde NO por favor pase a la pregunta 13												
SI									NO			
SI ha utilizado los servicios marque con una (X) el grado de satisfacción alcanzado según la siguiente escala: 0 es Totalmente insatisfecho 10 es Totalmente satisfecho												
CRITERIOS		GRADOS DE SATISFACCION										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a. CALIDAD ACADEMICA												
b. INSTRUCTORES												
c. TEMAS TRATADOS												
d. APLICABILIDAD												
e. SERVICIOS EN LAS OFICINAS												
f. INFORMACIÓN												
g. HORARIO												
h. DURACIÓN DEL PROGRAMA												
i. EQUIPOS Y TECNOLOGÍA												
j. INSTALACIONES												
k. OTROS CRITERIOS												

13. Marque con una X. La razón por la cual no ha utilizado los servicios del Centro de Desarrollo Empresarial de CAFAM.

RAZONES	Marque X
a. FALTA DE INFORMACIÓN	
b. FALTA DE PRESUPUESTO	
c. DIFÍCIL ACCESO AL CENTRO DE CAPACITACIÓN	
d. FALTA DE PROGRAMAS ADECUADOS	
e. PRECIOS ALTOS DE LOS PROGRAMAS	
f. CARENCIA DE CALIDAD ACADEMICA EN LOS PROGRAMAS	
g. HORARIO DE LOS PROGRAMAS POCO FLEXIBLES	
h. FECHAS PROGRAMADAS NO APROPIADAS	
i. SERVICIOS EN OFICINAS NO ADECUADOS	
j. TECNOLOGÍA Y EQUIPOS NO ACTUALIZADOS	
k. FALTA DE FACILIDADES DE PAGO	
l. DESACTUALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS	
m. OTRAS RAZONES	

Agradecemos su amable colaboración para mejorar los servicios del Centro de Desarrollo Empresarial de la Caja. Cualquier observación adicional la puede hacer en este espacio.

**ANEXO. 2. BALANCE DE RESULTADOS DEL CENTRO DE DESARROLLO
EMPRESARIAL, SEPTIEMBRE 2002**

ANEXO. 3. FOLLETO DEL CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL

**ANEXO. 4. CODIGOS DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS
PARA LA MUESTRA DE ESTUDIO**

CÓDIGOS DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS PARA LA MUESTRA DE ESTUDIO

CÓDIGO	ACTIVIDAD
4	Actividad inmobiliaria
5	Administracion publica y defensa
6	Comercio
7	Construccion
8	Educacion
9	Hoteles y restaurantes
10	Industria Manufacturera
11	Intermediacion financiera
12	Otras actividades de servicios
13	Servicios sociales y de salud
14	Suministro de Electricidad, gas y agua
15	Transporte, almacenamiento y comunicaciones