

R



CORPORACIÓN  
UNIVERSITARIA  
**REMINGTON**  
RES. 2661 MEN JUNIO 21 DE 1996

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Administración de Negocios**  
**Internacionales**  
**Asignatura: Estrategia Cultural**

Dirección de Educación a Distancia y Virtual

Este material es propiedad de la Corporación Universitaria Remington (CUR),  
para los estudiantes de la CUR en todo el país.

2012

## CRÉDITOS

---



El módulo de estudio de la asignatura estrategia cultural del programa Administración de Negocios Internacionales es propiedad de la Corporación Universitaria Remington. Las imágenes fueron tomadas de diferentes fuentes que se relacionan en los derechos de autor y las citas en la bibliografía. El contenido del módulo está protegido por las leyes de derechos de autor que rigen al país.

Este material tiene fines educativos y no puede usarse con propósitos económicos o comerciales.

### AUTOR

---

#### **Francisco Javier Gallego Duque**

Arquitecto.

Doctor en Arquitectura, urbanística y paisaje.

Docente Corporación Universitaria Remington.

Investigador Escuela de Arquitectura y Diseño CUR.

Docente Universidad Santo Tomás.

Docente Universidad Cooperativa de Colombia.

Coordinación grupo de investigación Área 12 de la Corporación Universitaria Remington

[francisco.gallego@remington.edu.co](mailto:francisco.gallego@remington.edu.co)

[franciscogallegoolombia.com](http://franciscogallegoolombia.com)

**Nota:** el autor certificó (de manera verbal o escrita) No haber incurrido en fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario eximió de toda responsabilidad a la Corporación Universitaria Remington, y se declaró como el único responsable.

### RESPONSABLES

---

#### **Dra. Doralhina Jaramillo Ossa**

Vicedecana de la Facultad de Administración

[administracion.vicedecano@remington.edu.co](mailto:administracion.vicedecano@remington.edu.co)

#### **Tomás Vásquez Uribe**

Director Educación a Distancia y Virtual

[tvasquez@remington.edu.co](mailto:tvasquez@remington.edu.co)

#### **Angélica Ricaurte Avendaño**

Coordinadora de Remington Virtual (CUR-Virtual)

[rricaurte@remington.edu.co](mailto:rricaurte@remington.edu.co)

### GRUPO DE APOYO

---

#### **Personal de la Unidad Remington Virtual (CUR-Virtual)**

EDICIÓN Y MONTAJE

Primera versión. Febrero de 2011. Segunda versión Marzo 2012

Derechos Reservados



Esta obra es publicada bajo la licencia Creative Commons. Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.5 Colombia.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1.</b>	<b>MAPA DE LA ASIGNATURA</b> .....	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>LA ESTRATEGIA CULTURAL</b> .....	<b>6</b>
2.1.	Mapa conceptual de la unidad .....	7
2.2.	Prueba inicial .....	8
2.3.	La cultura de los grupos sociales.....	9
2.4.	La estrategia y el talento humano (cultura).....	15
2.5.	El equilibrio territorial a partir del desarrollo de proyectos. ....	25
2.6.	La estrategia cultural como oportunidad.....	37
2.7.	La estrategia cultural, repuesta a la cohesión de grupos.....	50
2.8.	El sector cultural, como modelo de desarrollo estratégico .....	56
<b>3.</b>	<b>PISTAS DE APRENDIZAJE</b> .....	<b>61</b>
<b>4.</b>	<b>GLOSARIO</b> .....	<b>66</b>
<b>5.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>69</b>
5.1.	Fuentes digitales o electrónicas: .....	70

## 1. MAPA DE LA ASIGNATURA

### ESTRATÉGICA CULTURAL

#### PROPÓSITO GENERAL DEL MÓDULO

Concebir la estrategia cultural como el análisis y desarrollo de propuestas de acción en cualquier campo a partir del conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social, es prioritario para los nuevos profesionales, puesto que las actividades enmarcadas dentro de un proceso estratégico cultural, engloban, examinan y proponen acciones claras y contundentes en pro de las mejoras de las sociedades y de los derechos fundamentales del ser humano, así como sus sistemas de valores, sus tradiciones y sus creencias”.

La importancia del estudio de la asignatura “Estrategia Cultural”, radica para las nuevas generaciones de profesionales, no solo de la Corporación Universitaria Remington, sino de todas las instituciones de educación superior del país y del mundo entero, en que el entendimiento de la dinámicas culturales del mundo en todos los niveles social, político y económico, hacen posible el desarrollo de políticas de acción claras y coherentes sobre los diversos grupos de población en los que se intervenga por parte de los nuevos profesionales a partir del cabal entendimiento de dos conceptos universales: Cultura y Estrategia.

El presente módulo de aprendizaje está subdividido en seis temas específicos, que de forma individual aportan un conocimiento fundamental para que los estudiantes abarquen la dimensión cultural de los grupos a partir de estrategias de trabajo acordes a dicha dimensión, veamos:

La cultura de los grupos sociales, influencia y conectividad con otras áreas del conocimiento.

El equilibrio territorial a partir del desarrollo de proyectos, como una responsabilidad desde la cultura.

El talento humano, un valor de la memoria y la contemporaneidad.

La estrategia cultural, una oportunidad de desarrollo para los grupos humanos.

La cultura, como una respuesta adecuada a la cohesión de grupos y

El sector cultural, como un modelo de desarrollo estratégico.

#### OBJETIVO GENERAL

Explorar los principios, los fundamentos y los procesos que hacen parte de la “estrategia cultural” como mecanismo de planificación de proyectos en grupos sociales determinados y caracterizados por rasgos culturales únicos y distintivos.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Explorar todos los aspectos relacionados con las estrategias culturales a desarrollar como parte del proceso de propuesta de negocios internacionales en cualquier grupo humano que sea público objetivo de las propuestas.

#### Unidad 1

La estrategia cultural

## 2. LA ESTRATEGIA CULTURAL

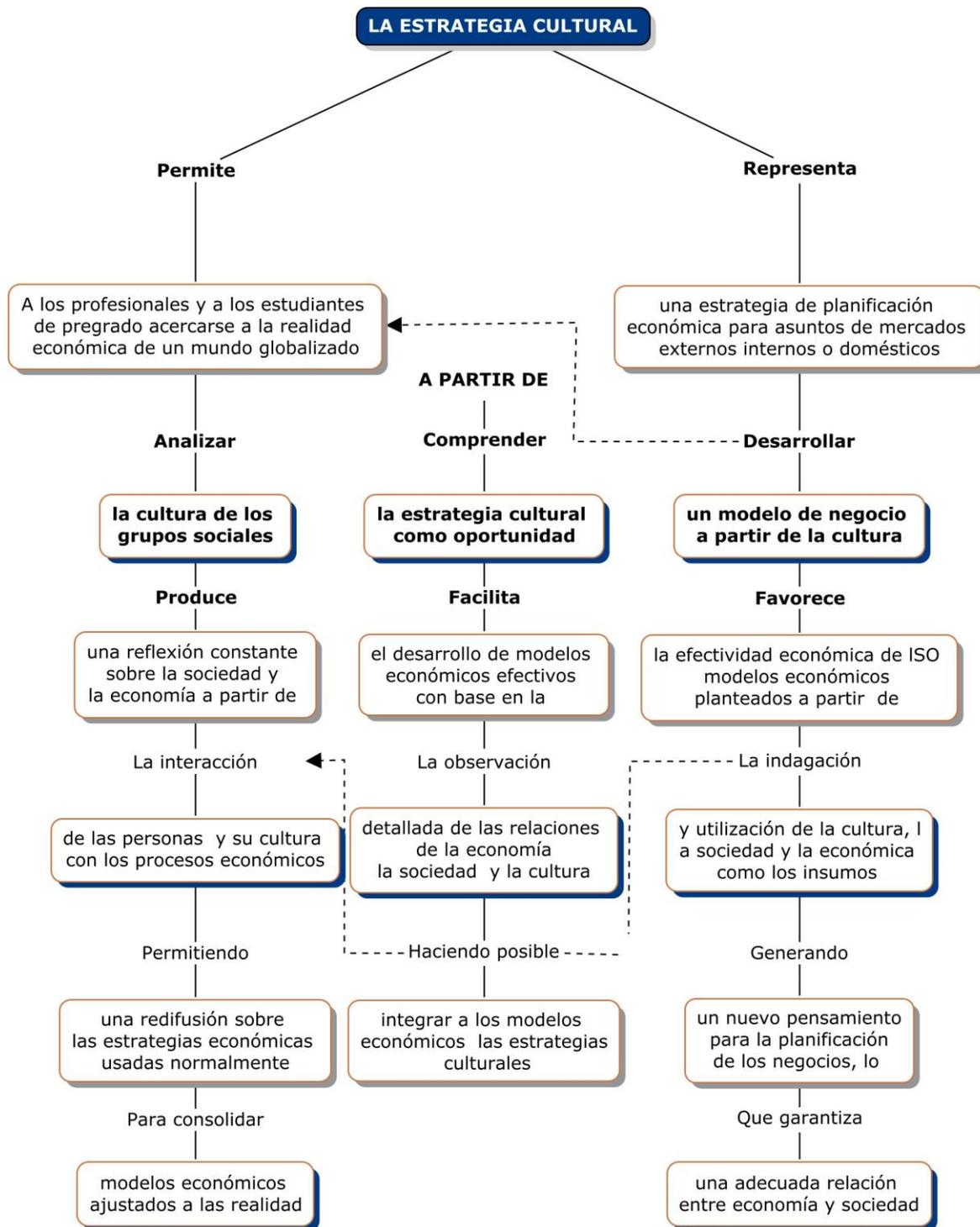
Para una mejor comprensión del tema de la Geopolítica en el contexto mundial ver:

<http://www.youtube.com/watch?v=6qEIQQFj6o>



Imagen relacionada del video de YouTube

## 2.1. Mapa conceptual de la unidad



## OBJETIVO GENERAL

Explorar todos los aspectos relacionados con las estrategias culturales a desarrollar como parte del proceso de propuesta de negocios internacionales en cualquier grupo humano que sea publico objetivo de las propuestas.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✘ Entender, de forma adecuada, la importancia de la Estrategia Cultural como teoría de procesos en el marco del desarrollo profesional como Administrador de Negocios Internacionales.
- ✘ Analizar de forma adecuada todos los componentes que hacen parte de la estrategia y del talento humano, como elementos esenciales en la formación profesional en el mundo de hoy.
- ✘ Explorar las relaciones existentes entre las propuestas de negocios a desarrollar y el territorio donde se aplican de forma directa estas propuestas.
- ✘ Analizar de forma detallada los componentes de la estrategia cultural como una oportunidad de planificación adecuada de las propuestas en el marco del desarrollo profesional en el mundo globalizado de hoy.
- ✘ Evaluar las relaciones que se establecen entre La Estrategia Cultural y los grupos sociales objeto de esta teoría de negocios y como se afectan los últimos a partir de las herramientas propias enmarcadas en las diferentes etapas de la aplicación de una estrategia cultural.
- ✘ Analizar la importancia de la estrategia cultural como un modelo de desarrollo estratégico replicable en diferentes sectores de la economía mundial a partir de la racionalización de los grupos humanos inmersos en la teoría propuesta de desarrollo.

## 2.2. Prueba inicial

Realiza un escrito (mínimo de un párrafo) con los siguientes interrogantes:

1. ¿Sabe usted que es Cultura?
2. ¿Sabe que significa Estrategia y Talento humano?
3. ¿Qué entiende por Estrategia Cultural?

## TEMAS

Para un mejor proceso de enseñanza todos los temas del presente módulo de aprendizaje se desarrollarán por medio de seis temas específicos, todos relacionados con un modelo de Estrategia Cultural a aplicar en los negocios internacionales como elementos sustanciados del

recurso humano en relación con el territorio que se ocupa. Se parte de las definiciones básicas de Cultura, estrategia y talento humano para terminar con los conceptos que soportan la teoría de Estrategia Cultural como uno de los componentes de las dinámicas económicas en el mundo de hoy.

### 2.3. La cultura de los grupos sociales



La diversidad social debe ser fundamental en la toma de decisiones económicas por parte de los nuevos profesionales.

Tomado de: <http://alcanzaluna.wordpress.com/>

Fecha: 14 de septiembre de 2009.

Es incuestionable el hecho de que la Cultura presenta en la actualidad múltiples aspectos, un sin número de definiciones y variedad de aspectos que son necesarios de analizar para el correcto discernimiento de la teoría de Estrategia, partir de la premisa universal de que la **“Cultura es la forma característica de vida de un grupo de personas”** (Educaguia, 2008).

Es fundamental recordar que:

- La cultura es un todo que incluye conocimientos, creencias, artes, leyes morales, leyes jurídicas, costumbres y cualquier tipo de hábitos que se hacen presentes en un grupo humano determinado como elemento esencial de la sociedad.
- La cultura, también puede definirse como un conjunto de creencias, valores, ideas y actitudes creados por el hombre para regir su comportamiento al interior de los grupos sociales. En este sentido la Cultura abarca también los métodos usados para transmitir este conjunto de elementos de generación en generación.
- La cultura, es tal vez en la actualidad, uno de los determinantes más importantes del comportamiento del ser humano y de los grupos sociales, situación que es prioritaria en la planificación de negocios.
- Hoy día, debido al aumento desmedido de la tecnología en los últimos veinte años, se ha venido presentando un proceso de homogenización cultural, lo que significa que hoy día son mayores los grupos humanos que presentan rasgos culturales similares, lo que afecta sin lugar a duda la gestión empresarial que se realice y los mecanismos de impronta de dichas gestiones en grupos sociales cada vez mayores y con características similares desde la óptica cultural.
- La homogenización cultural que se está presentando en la actualidad no puede hacernos olvidar la importancia y la relevancia de la cultura particular de cada grupo poblacional, situación que afecta de forma directa los comportamientos de negocios en los diferentes grupos sociales.

Desde la óptica comercial y de negocios que cada vez son más transversales en las dinámicas sociales del planeta se podrían definir como características culturales las siguientes:

**La cultura es un proceso de aprendizaje:** Los procesos culturales transmiten de generación en generación soluciones sociales y mecanismos de regulación de las negociaciones a nivel local y a gran escala, entendidos los negocios en todas las áreas del conocimiento. Para la cultura se entiende un negocio como un tratado de voluntades entre dos actores, sean del mismo grupo social o de grupos diferentes.

**La cultura es un fenómeno social:** Los cambios sociales, cada vez más frecuentes y más rápidos en los conglomerados humanos ayuda a reforzar las características culturales de los grupos, siendo estas los elementos que son inalienables en el mundo de hoy y que además son fundamentales para el individuo en la toma de decisiones.

**La cultura produce seguridad individual y grupal:** A partir de los hábitos sociales reconocidos como normas culturales de determinado grupo, los individuos se desarrollan de forma más fácil en todos los niveles sociales (incluso con mayor certeza en el campo económico) y se definen estrategias grupales para incorporarse de forma activa en todos tipos de procesos: económicos, religiosos, políticos y/o culturales, entre otros.

**La cultura es un proceso adaptativo:** Es indudable que la cultura se adapta a los cambios. Esta situación favorece los procesos de adaptación de la sociedad a nuevos modelos sociales, políticos y económicos ayudados por el proceso de socialización masivos, que hasta hace dos décadas no eran posible debido a la incomunicación territorial de que éramos objetos y que hoy ha sido superada debido a los avances tecnológicos, que facilitan una comunicación en tiempo real sin importar el territorio del planeta que ocupe el grupo social.

En este escenario es importante resaltar que la socialización es el proceso mediante el cual un individuo o un grupo de individuos aprenden o transforman elementos culturales o una cultura en su totalidad, proceso que transmite los valores culturales al individuo y a un grupo con ciertos matices generados por un sin número de factores. En la actualidad el proceso de socialización adaptativa de la cultura se da a partir de cuatro canales: la familia, la religión, la política y la producción económica. Es sobre este último canal que nos centraremos en el desarrollo del presente módulo de aprendizaje.

**La cultura y las pautas de consumo como base de la teoría de negocios:**

Es indudable que en cualquier disciplina los valores de los grupos humanos son relevantes en la toma de decisiones. Los valores no son más que las creencias o sentimientos que expresa un individuo o un grupo social en determinadas relaciones humanas o actividades individuales o grupales dentro de las cuales se destacan las económicas como el soporte fundamental de la transversalización cultural, puesto que es en la económica donde mejor se refleja la adaptación cultural de productos o de exigencias comerciales que deben ser atendidas para adaptar los productos a la cultura o de forma contraria para que sea la cultura la que proporcione elementos adaptativos a los productos y/o a los sistemas de negocios que en la actualidad han abandonado las esferas locales y cobran vigencia en el ámbito internacional.

Todos los miembros de una sociedad cultural, presentan normalmente las mismas tendencias en gustos y deseos y los mismo gustos o creencias por determinados elementos, de forma similar las transformaciones de estas tendencias también se dan de forma grupal y es este uno de los elementos más importantes en la teoría de la Estrategia Cultural como uno de los factores esenciales en el desarrollo de los negocios a nivel internacional donde se haga necesaria la transformación o adaptación cultural del público objetivo.

Las nuevas tendencias culturales, presentes en el mundo globalizado de hoy son las siguientes:

- **Tendencias corporales:** Centradas en el cambio de imagen de las personas a partir del mejoramiento físico y de salud. Las tendencias corporales, son hoy día, en el mundo entero soporte de grandes dinámicas comerciales y de grandes transnacionales dedicadas a los negocios de la belleza y la salud, los cuales han transversalizado el planeta en los últimos 15 años, llegando a sus lugares más recónditos. Estas tendencias hacen presencia

significativa no solo en la nueva generación, sino que hacen presencia significativa en las generaciones denominadas de la tercera edad.

- **Tendencias de contenido individual:** Identificadas en el marco del misticismo, del desarrollo de la creatividad, del arte, de la comunicación y del ocio. Proponen en el nuevo milenio segmentos significativos para la atención de demandas operacionales y de servicios que exigen cada vez más, esfuerzos grandes en términos de significación e individualización del producto.
- **Tendencias de proyección externa:** Íntimamente relacionadas con la familia y su proyección en la sociedad, el romanticismo (entendido como la proyección del significado de objetos, lugares, personas), las nuevas formas de sociales y culturales, el medio ambiente y la ecología. Este tipo de tendencias agrupa hoy día políticas culturales universales que han sido adoptadas por todos los habitantes del planeta, como lo son todas las propuestas ambientalistas y de protección de la biodiversidad del planeta.
- **Tendencias universales (liberales por adopción):** La evolución tecnológica, la equidad y equilibrio sexual y aceptar las novedades y cambios de forma tolerante, han motivado movimientos económicos significativos en el planeta que cada vez se hacen más universales y sin lugar a dudas en no más de dos décadas transversalizará el planeta y llegará a todos sus pobladores.

El manejo adecuado de estas tendencias en las propuestas de negocios locales o internacionales hace posible que se incluya dentro del proceso de programación a las personas desde una dimensión cultural, sin necesidad de realizar evaluaciones detalladas de los sistemas culturales de los públicos objetivos. Este proceso es el denominado “Marketing guiado por valores”, el cual como proceso sistemático de negocios requiere para su correcta aplicación de la realización de los siguientes pasos en su ejecución:

- **Identificación de la tendencia cultural:** Se trata, en este punto, de identificar los requerimientos culturales de cambio de un grupo social con el propósito de evaluar, en un comienzo, la idea básica de negocio en relación directa con el posible público objetivo. Esta situación puede repetirse en diversas poblaciones y arroja datos interesantes para la toma de decisiones finales en el proceso cognitivo del montaje del negocio.
- **Verificación de la tendencia cultural:** Normalmente la identificación de las tendencias culturales se dan con base en datos tomados de fuentes secundarias. La verificación de estos datos es necesaria y fundamental, puesto que dicha verificación hará posible que la idea de negocio avance a un segundo nivel y se consolide como una propuesta. Lo fundamental en la verificación es la corroboración de las tendencias del grupo social y la

identificación de elementos claves de dichas tendencias, que serán soportes conceptuales para la el negocio con el grupo poblacional específico.

- **Análisis de los efectos directos e indirectos que se pueden producir en la población objetivo con la implementación del negocio:** los posibles cambios que se den en los aspectos culturales del público objetivo deben ser evaluado en esta fase de la operación del negocio. Este análisis es fundamental para la toma de decisión final, puesto que las transformaciones socioculturales subyacen sobre criterios éticos y morales y no económicos, situación que en muchos casos se sigue desconociendo por grandes grupos empresariales, lo que ha originado no solo grandes transformaciones culturales, sino incluso pérdida de tradiciones culturales, económicas, política, etc., de grupos significativos desde la perspectiva antropológica y social.
- **Identificación de las oportunidades y las amenazas para el desarrollo del negocio:** Como acercamiento inicial, en la pre-factibilidad del ejercicio el administrador de negocios debe evaluar los pro y los contra de la realización del proyecto en el marco del componente cultural.
- **Definición de la estrategia de aprovechamiento cultural:** Es aquí donde el administrador define la estrategia cultural adecuada que soportará el desarrollo del proyecto. La definición de la estrategia cultural, hace parte del modelo de negocios a desarrollar en el grupo poblacional determinado desde el comienzo.

#### **Las clases socio-culturales como soporte de los procesos económicos:**

En el marco del desarrollo de procesos económicos, las clases socio-culturales deben ser entendidas como estratos sociales amplios que presentan las siguientes características:

- Son grupos dinámicos que soportan los procesos económicos, puesto que cumplen las funciones del consumidor en el proceso económico.
- Son dinamizadores del proceso económico a partir del uso y aceptación de los productos usaos en el ejercicio del desarrollo del proyecto.
- Representan posiciones significativas en el ejercicio económico, y
- Muestran relaciones estrechas entre consumidores que deben ser identificadas desde el comienzo por el administrador de negocios con el propósito de apoyarse en ellas como una de las premisas básicas de intervención en el grupo socio-cultural.

Entendidas las clases socio-culturales como uno de los elementos fundamentales en los procesos económicos, el Marketing dirigido a estos públicos debe estar soportado en una metodología de investigación y un proceso planificado de análisis y desarrollo que abarca las siguientes etapas:

- **Identificación de los desequilibrios culturales que hace posible el ejercicio económico:** Es fundamental que los nuevos profesionales relacionen siempre, en sus procesos de modelado económico, las necesidades de los grupos humanos con las propuestas de intervención de negocios, sin importar su perfil, pues esto garantiza de forma inmediata un impacto directo sobre el grupo social, normalmente positivo, que es en últimas el grupo que termina validando la aplicación del modelo económico propuesto.
- **Identificación de estratos al interior del grupo socio-cultural:** De igual forma, es necesario categorizar el grupo social en el cual se va a intervenir, con el objeto, no de segregarlo, sino de perfilar la aplicación detallada del modelo económico, con el propósito de que las acciones implementadas lleguen a los sub-grupos que realmente las necesitan, ahorrando costos y esfuerzos significativos en la implementación del modelo económico.
- **Caracterización de cada estrato socio-cultural:** Propende la categorización sociocultural del grupo por la adecuada relación entre lo económico y lo cultural como una mezcla positiva en los procesos económicos. Caracterizar los grupos, desde el comienzo del desarrollo de los proceso de negocios, fortalece las relaciones entre públicos y planificadores y garantiza estrategias económicas soportadas en perfiles culturales y sociales reales.
- **Desarrollo de actividades de marketing:** Propias de los modelos económicos, son el objeto de la base de la estrategia cultural aplicada al marketing y los negocios. Como solución planteada debe ser aplicada de forma rápida y eficaz, con la idea siempre de que los cambios económicos significan unas variaciones sustanciales de los modelos sociales y culturales.
- **Revisión de la estrategia planteada:** Durante el proceso de aplicación de la estrategia desarrollada, se debe monitorear de forma constante los cambios que se dan a partir de su aplicación. Este monitoreo debe ser registrado y evaluado por el grupo encargado del desarrollo de la estrategia de negocios, confrontando siempre las variaciones de los grupos humanos con lo programado en el modelo proyectado, para ver los cambios reales y los impactos que se generan y si es del caso tomar correctivos cuando las variaciones sean significativas o se consideren nocivas desde lo social y lo cultural.

**Tener en cuenta:**

**La cultura es un proceso de aprendizaje:** Los procesos culturales transmiten de generación en generación soluciones sociales y mecanismos de regulación de las negociaciones a nivel local y a gran escala, entendidos los negocios en todas las áreas del conocimiento. Para la cultura se entiende un negocio como un tratado de voluntades entre dos actores, sean del mismo grupo social o de grupos diferentes.

**Tenga presente que:**

**La cultura es un fenómeno social:** Los cambios sociales, cada vez más frecuentes y más rápidos en los conglomerados humanos ayuda a reforzar las características culturales de los grupos, siendo estas los elementos que son inalienables en el mundo de hoy y que además son fundamentales para el individuo en la toma de decisiones.

**Traer a la memoria:**

La cultura produce seguridad individual y grupal: A partir de los hábitos sociales reconocidos como normas culturales de determinado grupo, los individuos se desarrollan de forma más fácil en todos los niveles sociales (incluso con mayor certeza en el campo económico) y se definen estrategias grupales para incorporarse de forma activa en todos tipos de procesos: económicos, religiosos, políticos y/o culturales, entre otros.

**Tener en cuenta:**

La cultura es un proceso adaptativo: Es indudable que la cultura se adapta a los cambios. Esta situación favorece los procesos de adaptación de la sociedad a nuevos modelos sociales, políticos y económicos ayudados por el proceso de socialización masivos, que hasta hace dos décadas no eran posible debido a la incomunicación territorial de que éramos objetos y que hoy ha sido superada debido a los avances tecnológicos, que facilitan una comunicación en tiempo real sin importar el territorio del planeta que ocupe el grupo social.

**Ejercicio de autoevaluación**

Cada alumno elaborará un trabajo escrito sobre los aspectos socio-culturales de un grupo social que él seleccione. Se pretende con el ejercicio que el alumno perfile los aspectos sociales, culturales, grupales, étnicos, económicos, religiosos y políticos entre otros de dicho grupo humano, sobre el cual trabajará durante el desarrollo del presente módulo de aprendizaje.

## 2.4. La estrategia y el talento humano (cultura)

**La estrategia.**

La estrategia, a partir de su definición conceptual, es el arte de ordenar las actividades y de manipularlas de forma adecuada para conseguir una finalidad propuesta desde el comienzo. Aplicando esta definición al desarrollo de mercados y negocios, R. N. Anthony la define como “el resultado del proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos, sobre los recursos usados para obtenerlos y las políticas que deben gobernar la

adquisición, uso y disposición de estos recursos en un contexto social determinado” (Norman, 2002).



El talento humano: Objetivo fundamental de los nuevos empresarios en el mundo de hoy.

Tomado de: <http://talentohumano-sena.blogspot.com/>

Fecha: 1 de julio de 2008.

La estrategia y el pensamiento estratégico, como se desprende de la propia definición, se refieren a lo esencial de las operaciones de negocio o empresas comerciales a desarrollar con un fin económico establecido desde el comienzo. En este sentido, La Estrategia y el Pensamiento estratégico, más que dos conceptos que reflejen la disposición mental de los administradores de negocios, se podrían definir como una actitud constante, como un pensamiento estratégico de cada individuo y que debe transversalizar la organización, que busca como fin último la excelencia del proceso financiero con soportes no solo en negocios y procesos económicos, sino sociales y culturales del grupo humano a intervenir.

En consecuencia y como premisa universal de una adecuada planificación de negocios ha establecido Norman “que lo que de verdad conduce al éxito y a la excelencia no es un proceso complejo de planificación, que sería la estrategia científica respaldada por la investigación

operativa y otras ciencias de gestión, sino el pensamiento estratégico, comúnmente llamada estrategia cultural, que nace del nivel gerencial máximo de la empresa, que transversaliza a todos los integrantes de la misma y que tiene en su último eslabón al propio líder de la misma” (Norman, 2002).

Si bien es cierto, que se podría pensar que el pensamiento estratégico o la estrategia cultural solo aplicarían a ciertos tipos de negocios económicos o a ciertas áreas o departamentos de empresas de negocios la realidad es otra. La estrategia cultural es imprescindible en todas las áreas del negocio, como el de producción, investigación y desarrollo, inversión entre muchos otros y en todas y cada una de las operaciones del mismo; lanzamiento de un nuevo producto, apertura de nuevos mercados... Los nuevos administradores de negocios no deben olvidar que el concepto de planificación estratégica queda englobado al interior del concepto de estrategia cultural, el cual tiene como finalidad principal la captación y retención de clientes.

El delimitar, ubicar, conseguir y atesorar a los clientes no es tarea fácil para ninguna empresa, y es este punto lo más significativo para las empresas que al día de hoy sobresalen por sus éxitos a nivel económico. Para lograr la excelencia económica en cualquier empresa o negocio se debe utilizar el pensamiento estratégico cultural, el cual se apoya en tres elementos decisivos: los clientes entendidos como el grupo humano objeto del proceso económico, los competidores relacionados directamente con otras ofertas o posibilidades económicas de que dispone el público económico objetivo para satisfacer las necesidades atendidas en el negocio y la propia empresa como el origen no solo de la estrategia de mercado y las políticas económicas sino, y más importante aún, de la estrategia cultural que soportará el modelo económico propuesto.

Las características comunes de la gestión empresarial y cultural de las empresas de negocios en el mundo actual, desde el punto de vista de su estrategia, han sido clasificadas en once grupos o apartados, lo que se ha definido como los “Principios de gestión estratégica empresarial”, los cuales a su vez, y acatando a los tres aspectos de la estrategia empresarial, mencionados en párrafos anteriores han sido agrupados bajo tres grandes grupos de principios estratégicos, veamos:

- **Principio 1: El contexto exterior**

Entendido el exterior como la fuente principal de mercados para las empresas. Para Anthony Norman “Los clientes son la fuente principal del negocio y deben ser entendidos desde la perspectiva social y cultural en el negocio, y no como simple público objetivo empresarial” (Norman, 2002). Entendido el mercado de negocios como el objetivo empresarial de las empresas, estas colocan todos sus recursos para adaptarse a las necesidades reales del mercado, necesidades que se fundamentan en directrices culturales y sociales del público objetivo y no en necesidades de consumos. La sana interpretación de una necesidad de consumo enmarcada desde la óptica cultural, posibilita a las empresas no solo satisfacer demandas de productos, sino

mejorar la calidad de vida de quien consume, puesto que la afectación simbólica del consumo del producto trasciende a niveles sociales y culturales de bienestar humano. Este principio hace necesario que las empresas reconozcan a sus consumidores y sus necesidades, las cuales varían de forma sustancial a través del tiempo. Norman asegura que “El contacto directo con el consumidor o cliente, el estudio de las características del mercado actual y potencial, el conocimiento profundo del entorno de la empresa, no solo el económico, sino el político, legal, tecnológico, ético y social, constituye una fuente de información indispensable para la configuración de la estrategia de la empresa que triunfa” (Norman, 2002).

Con el propósito de asegurar la continuidad y el éxito del negocio, las empresas de negocios deben hacer todo lo posible por mantener e intensificar su presencia activa en el mercado a través, no solo de sus productos y servicios, sino del conocimiento detallado del público objetivo con los cuales se debe establecer y mantener un contacto directo que le permita a la empresa aprovechar las oportunidades antes que lo haga la competencia o antes de que se transformen las necesidades de las comunidades objetivo del negocio.

Entendido el exterior como el escenario ideal del negocio se define los cuatro principios de la excelencia empresarial, los cuales varían de acuerdo a los mercados, pero que se pueden sintetizar así:

- Orientación del producto a grupos socioculturales determinados,
- Marketing social y cultural superior,
- Liderazgo en el producto y
- Perspectiva del negocio a largo plazo en grupos sociales determinados.

### **Principio 2: Construir los negocios sobre experiencias empresariales existentes**

Otro principio fundamental que debe ser soporte de la idea de negocios es que las actividades propias de cualquier modelo a aplicar en públicos sociales determinados, siempre se basa en torno a una actividad básica de amplio reconocimiento social y cultural. Para Norman “Las empresas que reconocen la cultura como fuente del origen de los procesos económicos han triunfado porque son grandes especialistas en un tipo de productos o servicios, condición indispensable para alcanzar altas cotas de eficiencia y liderazgo en un determinado segmento del mercado” (Norman, 2002). Asegura además que “Con tal de alcanzar un alto grado de excelencia, estas empresas solo acuden a la diversificación de sus productos y servicios cuando ven claro que pueden superar a la competencia, intentando siempre no introducirse en actividades cuya tecnología no se domine, ni en sectores en los que no puedan hacer frente a las empresas competidoras por requerir desorbitantes inversiones iniciales o importantes esfuerzos en investigación y desarrollo” (Norman, 2002). Es por ello que, por regla general, las empresas que triunfan no son aquellas que desarrollan un producto de excelente calidad, son las que además de contar con la excelencia en sus procesos y productos entienden al público objetivo no solo como consumidores de sus

productos sino como el segmento que demarca y exige que esos productos se transformen de forma acompañada a los cambios culturales de la sociedad, cambios que son cada vez más rápidos y dramáticos.

Sin embargo, no se hace necesario de que las empresas o modelos de negocio cuenten con un dependencia encargada de racionalizar los procesos sociales y culturales de los públicos objetivos, esta labor debe hacer parte del proceso económico y estará capitalizada en cada acción que se económica que se proponga y desarrolle. Es indudable que la innovación en el producto le permite a las empresas mantener su liderazgo en el mercado, pero la innovación debe estar soportada en el entendimiento sociocultural del consumidor con el fin de que lleguen al mercado nuevos productos con características diferenciales, atractivos para el cliente, antes de que los actuales se encuentren en la fase de desaparición de su ciclo de vida, y antes de ser subdemandados por completo por parte del público objetivo.

De otro lado es oportuno resaltar que los grandes esfuerzos que realizan todas las empresas por mantenerse en el mercado, están íntimamente relacionados con la competencia con productos para un nicho de mercado específico. Sin competencia no sería necesario innovar, ni reducir los costos, ni agilizar los procesos de producción, entre muchos otros, ya que los productos y servicios tendrían siempre un lugar seguro en el mercado, es decir, encontrarían por sí solos su nicho de mercado y el público objetivo no podría alterar el servicio o productos a partir de sus conductas socioculturales. La lucha para superar a los competidores en todos estos aspectos debe entenderse como una oportunidad de negocios y no como una pelea constante y feroz. Para Norman “Las empresas que son exitosas, han sido aquellas que han perseverado en el fundamento de su negocio y no se han dado nunca por vencidas ante las adversidades con las que toda aventura empresarial es susceptible de tropezar, en razón del entendimiento del público objetivo como un ser dinámico que se transforma día a día” (Norman, 2002). Las características y aptitudes comunes frente a la competencia han sido definidas y clasificadas en cuatro principios, veamos:

- Aprovechamientos de las cualidades del producto,
- Producción de productos y servicios fáciles de conocer y asimilar,
- Usar la innovación en los productos de forma cotidiana y constante, y
- Utilizar las ideas de negocios exitosas en públicos y segmentos socioculturales determinados y conocidos.

### **Principio 3: Potenciar las capacidades empresariales**

Norman sostiene que “Ante la cada vez mayor internacionalización del mercado, cuya característica intrínseca es una mayor competencia y un cambio mayor en sus tendencias, es difícil estar en el liderazgo durante un largo período de tiempo si la empresa en cuestión no potencia sus capacidades competitivas” (Norman, 2002).

Todas las empresas que han tenido unos beneficios continuados en las últimas década, conservando e incluso aumentando su cuota de participación en un segmento determinado de mercado en alguno de sus productos o servicios, se han caracterizado, en primer lugar, por una capitalización a base de reinversión de beneficios en grupos sociales consumidores de sus productos, reinversión que se hace más evidente en aquellas empresas de origen familiar, en donde la mayoría de su capital esta en manos de unos pocos socios pertenecientes a la familia que no tienen la necesidad de repartir grandes cantidades de dividendos a gran cantidad de socios o grupos empresariales, lo que hace posible transversalizar ganancias a los consumidores de diversas formas.

En segundo lugar, estas empresas disponen de un sistema de información rápido, sencillo y práctico, que pone a disposición de la alta dirección la información más relevante y necesaria para una toma de decisiones acertada en medio de las cambiantes necesidades del mercado, información que incluye todas aquellas variantes internas y externas al negocio que puedan afectar las capacidades competitivas de éste. Como información externa, la situación específica cultural y social del público objetivo toma mayor relevancia que los datos que arroja la cartera de clientes, de proveedores, así como información referentes al sector en que se trabaja y a la competencia en el ámbito de acción de la empresa.

A partir de la potenciación de las capacidades empresariales se definen tres elementos básicos en la estrategia cultural de negocios:

- Capitalización empresarial con base en la reinversión de beneficios tanto en la empresa como en la comunidad que consume los productos,
- Información social sobre la empresa, el negocio y/o el producto rápida, clara y eficaz, y
- Aprender de los errores económicos que tengan fundamento en las condiciones socioculturales de los públicos objetivos de mercado.

### **La cultura empresarial.**

Por definición universal se entiende que “La cultura de una organización empresarial, como colectivo humano que es, ser el conjunto de los valores y formas de actuar materiales y espirituales compartidos por todos los miembros que la componen, y que se transmiten de generación en generación” (Carrillo, 2006).

Para Javier Carrillo “Las personas deben ser guiadas hacia los objetivos de la empresa, ya que tienen unas características concretas innatas que no tienen por qué coincidir con las de la empresa o misión que se les encomienda. Piensan de forma distinta y tienen puntos de vista diferentes. Sólo cuando el punto de vista y los objetivos de las personas coinciden con los de la empresa es cuando se produce el máximo rendimiento profesional. Es por ello que todos los que desempeñan una función directiva tienen una importancia decisiva en la implantación de la cultura de su

organización, importancia que depende de la función directiva que ostenten. La forma de dirigir del jefe se transfiere a gran velocidad y con enorme precisión hacia todos los componentes del equipo, porque existe también una tendencia a rodearse de personas de su mismo estilo y forma de hacer.

De lo dicho se desprende que la cultura, al igual que la estrategia, tienen su origen en el líder o máximo dirigente de la empresa, puesto que éste empieza por elegir al personal de máxima confianza, y afín a su filosofía y forma de actuar, el cual dará lugar a la dirección de la organización que, a su vez, desarrollará a su personal mediante la guía y la formación, sentando metas y normas de rendimiento excelente. Cada miembro de la organización, desde el director general hasta el último oficinista, tiene alguna responsabilidad en cuanto a los productos y servicios que ofrece la organización, y el estilo de trabajo con que desempeñan sus obligaciones les distingue de sus competidores. A fin de perpetuar esa cultura, cada empleado transmite las tradiciones de la empresa a generaciones sucesivas” (Carrillo, 2006).

En este marco de ideas surgen tres principios culturales propios de las empresas, veamos:

- **Principio cultural 1: Integrar y motivar**

A nivel mundial se deduce, luego de revisiones sencillas y poco profundas de las estructuras organizacionales de empresas exitosas de todo tipo, como característica cultural común, que el personal que las forma está altamente integrado en la organización, en especial el personal que ocupa puestos de dirección y de responsabilidad. Para el sociólogo y economista Javier Carrillo “esta característica no es casual, sino fruto de un esfuerzo realizado por la alta dirección para que cada miembro que forma parte de la organización se haga suya la empresa. Este esfuerzo se realiza mediante políticas de motivación, promoción interna del personal, participación en la toma de decisiones, y poniendo un énfasis especial en la formación del personal. En cuanto a la participación en la toma de decisiones, esta es posible a niveles de departamento, área o división, si realmente el proceso de toma de decisiones es un proceso interno. Esto significa que, en las empresas excelentes, aunque se pueda acudir a un asesoramiento externo, es la alta dirección quien toma las decisiones claves del negocio. Es por ello que estas empresas se resisten a ser compradas por empresas extranjeras, puesto que perderían la soberanía y el poder de decidir sobre su futuro.

La integración y motivación de los empleados al interior de las empresas siempre se refleja en su actuar exterior, incluso en las actividades desligadas totalmente del mundo empresarial, es por ello que esta estrategia cultural al interior de la empresa es fundamental a la hora de producir mecanismos adecuados de promoción y ventas sobre los públicos objetivos determinados. En el marco de este principio aparecen dos elementos de acción fundamentales para las empresas, veamos:

- Integrar de forma constante al personal de la empresa, y
- Definir los procesos de la toma de decisiones par aquel so canales sean adecuados y oportunos.

- **Principio cultural 2: Fomentar el espíritu emprendedor:**

Para Carillo “La segunda gran característica cultural de las empresas exitosas en las últimas tres décadas es el espíritu empresarial que reina en su seno. Se fomenta la autonomía y la iniciativa en las distintas áreas en que se divide la organización, reservándose la gerencia aquellos aspectos más generales del negocio, que no atañen a ninguna área en particular y que son de difícil delegación, tales como la elaboración de estrategias, políticas de inversiones, políticas financieras, etc. A este equilibrio centralización-descentralización se le une un carácter pragmático en la actitud de los dirigentes, quienes dan prioridad a la acción. Los nuevos proyectos son llevados a término con la máxima prontitud, y las oportunidades que surgen fruto del contacto directo con el cliente y el mercado son siempre aprovechadas, evitando que la competencia tome la iniciativa, por caer en una rutina burocrática unida a largas horas de estudio sobre viabilidad del proyecto, planes de trabajo, entre otros.

Además, la estructura organizativa de estas empresas responde a patrones sencillos, con poco personal directivo y los mínimos comités posibles. La línea ejecutiva es la predominante, y los que ejecutan las decisiones son los que participan de manera más directa en el proceso de toma de decisiones, puesto que son los que conocen más de cerca la realidad y problemática del negocio. Los dirigentes de estas empresas, con toda esta serie de acciones - fomento de la iniciativa individual y departamental, descentralización de funciones con la correspondiente delegación de responsabilidades, fomento de la acción y simplificación de las estructuras organizativas que puedan entorpecer el proceso de toma de decisiones- procuran agilizar y dinamizar su quehacer cotidiano, convirtiéndolas en empresas creativas, en las que el personal, más motivado, se siente parte de ellas, aportando nuevas ideas y mostrando mayor constancia en su aportación al negocio. En pocas palabras, se intenta sembrar, en todos los niveles de la organización, el espíritu emprendedor del líder y artífice de la empresa excelente en cuestión” (Carrillo, 2006).

El espíritu emprendedor como uno de los principios culturales que deben ser transversales en las organizaciones económicas queda enmarcado pro tres elementos que hacen parte del devenir sociocultural interior de la empresa y del accionar exterior sobre le público objetivo, veamos:

- Iniciativa y autonomía individual,
- Enfatizar la humana empresarial tanto al interior como al exterior en los procesos, y
- Soportar los procesos en estructuras procedimentales sencillas.

○ **Principio cultural 3: El liderazgo**

Para Javier Carrillo “La cultura de una empresa se crea como consecuencia de la propia personalidad de su fundador o líder, y se alimenta con las diferentes personas que van entrando a formar parte de ella. Puesto que el fundador es quien elige a los máximos responsables, dirigentes de cada una de las áreas que componen la empresa, está en sus manos el inculcarles un entusiasmo por el trabajo, una forma de actuar, de tratar con las personas, una ética profesional y un sistema de valores típicos de una cultura empresarial fuerte.

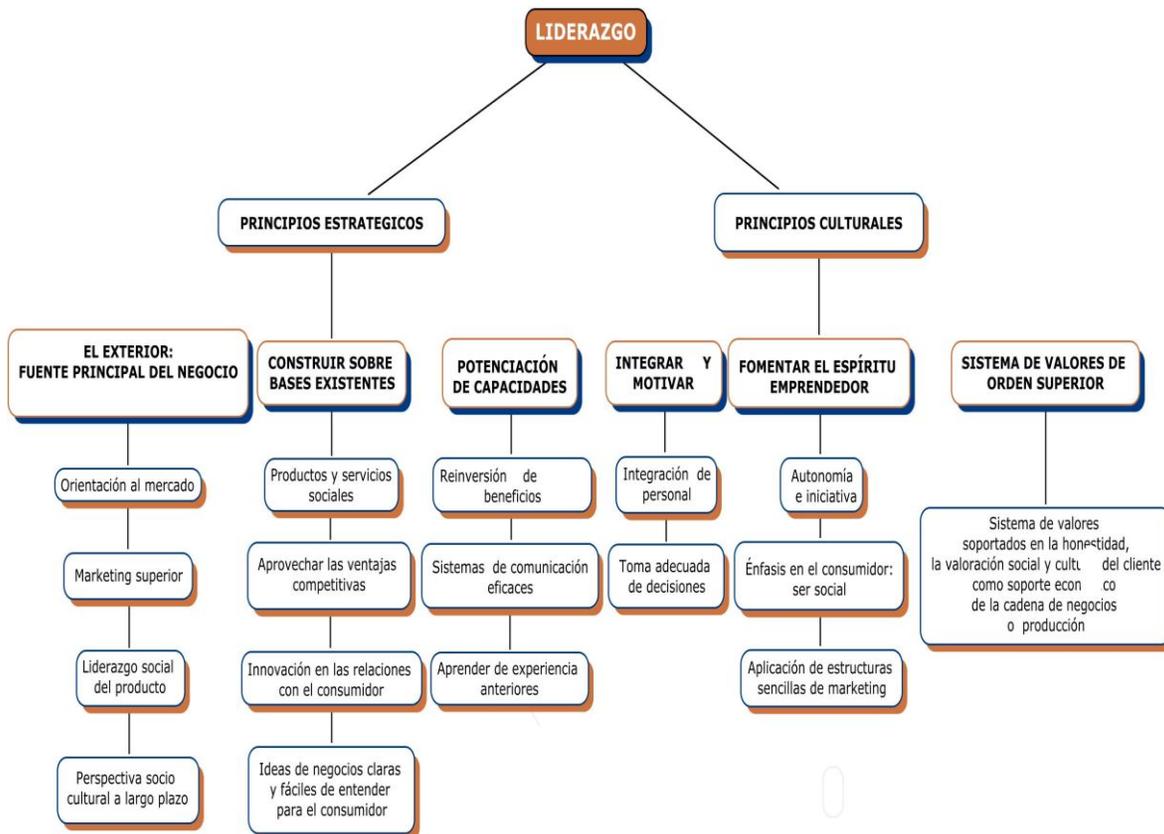
Por otro lado, el fundador o líder de la empresa también influye de manera decisiva en el rumbo que toma el negocio: desde su razón social - las necesidades de mercado que se quieren satisfacer-, hasta las políticas de financiación, de inversión, o de diversificación de bienes o servicios; ejes fundamentales de la estrategia de una empresa.

Por ello, la estrategia y la cultura de un negocio, y como consecuencia la excelencia, emanan directamente del líder. La primera se crea de forma premeditada, fruto del saber hacer del líder, de su experiencia y de su capacidad para anticiparse al futuro y para descubrir las oportunidades de negocio antes que la competencia. La cultura, en cambio, se deriva o nace espontáneamente de la propia personalidad del líder, y la consolida cada una de las personas que entran a formar parte de la organización” (Carrillo, 2006).

Las empresas exitosas en la actualidad se caracterizan por la existencia de un líder o líderes, caracterizados por una capacidad especial para anticiparse al futuro y descubrir oportunidades de negocio, y por una capacidad para seleccionar aquellos colaboradores afines a su forma de actuar, a sus creencias y a su sistema de valores; dos capacidades fundamentales para la consecución de la excelencia empresarial. Debido a ello, estos líderes poseen unos dotes especiales que les caracterizan. Son personas visibles, conocidas por todos los integrantes de la organización, con quienes procuran mantener un contacto directo y ser asequibles para cualquier petición o problema que pueda surgir; poseen una visión de futuro y un dinamismo que les permite adelantarse a la competencia y aprovechar las oportunidades que emergen del mercado; y tienen un gran espíritu de trabajo, con una constancia y perseverancia que transmiten a sus colaboradores y éstos a todos los estamentos de la empresa.

A partir del liderazgo en la empresa se obtiene un conjunto de posibilidades y de acciones que se hacen manifiesto en el desarrollo del producto y en la consolidación del mismo en la sociedad, objetivo indispensable para que las empresas y los negocios continúen sus labores en el tiempo.

Como resumen del tema se presenta a continuación un gráfico que presenta la estrategia cultural empresarial a partir del concepto de liderazgo, veamos:



Elaboración: Francisco Javier Gallego D.

### Ejercicio de autoevaluación

Cada alumno seleccionará dos principios estratégicos y dos principios culturales que aplican a los negocios desde el liderazgo empresarial y sobre una idea de negocio planteada por él mismo, aplicará y desarrollará estos cuatro principios. Elaborará un trabajo escrito al respecto.

## 2.5. El equilibrio territorial a partir del desarrollo de proyectos.



Los proyectos como resultado de una planificación integral consideran la transformación del territorio.

Tomado de: <http://temascmc.blogspot.com/2010/06/impactos-causados-por-el-hombre.html>

Fecha: 11 de diciembre de 2005.

El desarrollo de negocios y proceso económicos, O debe entenderse como un proceso que no solo debe servir para formular y hacer gestión de los proyectos sino que también deberá servir para aprender, tanto de quienes formulan los procesos y los negocios, como para aquellos que son objeto del proceso económico, sin perder de vista el escenario territorial donde se realice la gestión de negocios. El proyecto de cualquier desarrollo económico debe servir para que el administrador del proceso aprenda haciendo, por consiguiente el proceso económico debe estar acompañado de una que ayude posteriormente a la sistematización de las experiencias, sin importar si son o no exitosas, su análisis y discusión. Los proyectos de desarrollo de negocios, por otro lado, deben dar lugar a seminarios/talleres de formación y de discusión, con agentes de desarrollo local y con el público objetivo como mecanismo de retroalimentación y de soporte del producto. Trabajar de forma conjunta, y reflexionar sobre el desarrollo del territorio, por parte de

administradores y público objetivo, debe permitir revelar y analizar las diferentes variables que arrojan las experiencias de cada proyecto en el campo económico y social así como las diversas metodologías de intervención que deben aplicarse en el tema del desarrollo local, para garantizar un equilibrio territorial a partir de la gestión económica.

El punto de partida de cualquier proceso económico debe enmarcarse bajo la directriz de que el desarrollo local es sistémico, “por lo que para entender dicho desarrollo es necesario acudir a las claves de éxito en cuatro niveles: meta, macro, meso y micro. Por ello, uno de los aspectos más importantes del éxito de un proyecto depende de su relación institucional con ese soporte que recibe del conjunto. Es en el nivel local donde se concretan esas relaciones” (Carrillo, 2006).

A partir del soporte sistémico del proceso económico se adicionan otros factores, igualmente importantes dentro del proceso, íntimamente relacionados con el contexto socio-cultural e institucional (entendido el término como la sumatoria de agremiaciones, grupos y entidades que hacen presencia en el territorio objeto del desarrollo económico), que son tan significativos como las particularidades propias del proyecto, que siempre debe ser entendido como un desarrollo local, así impacte grandes territorios. Y este desarrollo local es multidimensional, en el que se relacionan y se entrelazan los aspectos económicos y sociales, inciden las condiciones ambientales, políticas y culturales, y la dinámica entre ellas. Según cada proyecto uno de estos aspectos puede ser dominante o característico del proyecto concreto y es aquí donde es fundamental el aporte del administrador de negocios, como dilucidador del elemento esencial guía-soporte del proceso a nivel territorial.

Cada experiencia de negocios presenta sus propias características, que no solo le dieron origen como negocio económico, sino que a su vez crean estímulos que ayudan al desarrollo del escenario territorial, entendido como un contexto local de aplicación del modelo económico, transformando los actores socioculturales e impulsando los procesos de desarrollo de dicho territorio.

Para Carrillo “Cualquier proyecto económico, aporta a la definición o diseño de políticas públicas de desarrollo local. Existen efectos no buscados y que más allá de la forma coyuntural del proyecto pueden contribuir a consolidar procesos o más duraderos en contextos locales y regionales, más allá de los resultados esperados, insistimos, del proyecto individual” (Carrillo, 2006).

De igual forma asegura Carrillo que “las iniciativas de desarrollo local son parte de una política de desarrollo económico local. Las iniciativas constituyen una especie de paquete de herramientas técnicas que incentivarían el Desarrollo territorial, incluyendo políticas y programas para la calificación de los recursos humanos, el fortalecimiento de redes e instituciones, el fomento a nuevas empresas, la construcción de entornos innovadores y la promoción de factores intangibles

de desarrollo (el liderazgo, la participación, el diagnóstico, estrategias de cooperación, agentes de desarrollo integrales, conocimiento del mercado de trabajo, y reconocimiento de que el cambio y la incertidumbre son centrales a las dinámicas de desarrollo)” (Carrillo, 2006).

De igual forma sostiene el economista Carrillo que “En cualquier proceso económico, las dimensiones sociales y económicas, son las más visibles y aunque diferentes están mutuamente relacionadas, aunque a veces por visiones sectoriales sesgadas definen metas específicas a cada proyecto. La dimensión económica genera factores y precondiciones endógenas necesarios para un crecimiento económico acotado territorialmente; crea oportunidades económicas, inversiones, genera más y mayores dinámicas de innovación para vincularse mejor con el país y el mundo. Las áreas del empleo, el dinamismo empresarial y la asociación municipal han tenido particular importancia en este sentido” (Carrillo, 2006); es por esto que ambas dimensiones, la social y la económica deben trascender al escenario territorial, ya que es a partir de ellas que se transforma el territorio contando con el público objetivo como el elemento esencial de dicha transformación.

En algunos contextos, especialmente en el latinoamericano y el colombiano en particular, es definitiva la participación del sector público en las tareas de desarrollo económico a partir de los negocios o los productos. En otros países son estratégicas las propuestas de desarrollo económico que se originan en las asociaciones de particulares u organizaciones mixtas, teniendo especial relevancia la participación de las ONGs en territorios de extrema pobreza en apoyo al fortalecimiento municipal. En este sentido asegura Carrillo “Que en cada caso particular toma formas muy diferentes ese tejido institucional que favorece los vínculos de lo económico con lo social: el fortalecimiento de redes sociales, la participación, los procesos de aprendizaje, la negociación y las alianzas en todos las latitudes el plantea son diferentes”, y son estos escenarios insumos básico para la planificación de negocios a escala mundial.

Hoy día, es frecuente encontrar diversas entidades que desarrollan roles económicos de facilitadores en el desarrollo de la competitividad territorial, siendo estratégicos en el soporte de cualquier desarrollo económico. Estas empresas, conocidas normalmente como facilitadores económicos en ambientes específicos territoriales, suelen ser decisivas en la conformación del capital social del proceso de negocios. Para Carrillo “La dimensión social, profundamente compleja y diferente en cada caso local. Las prácticas sociales que promueven la equidad y las articulaciones con el Estado y la política conforman el ambiente local es propicio para el capital social. En el polo contrario están las situaciones de extrema pobreza, la marginación y exclusión social. Estas hacen más complejo el desarrollo local” (Carrillo, 2006). En ambos escenarios el desarrollo de negocios, no solo debe entenderse como una opción económica, sino como un modelo de transformación social y territorial.

A partir de las anteriores reflexiones se harán precisiones conceptuales sobre el tema que nos ocupa a partir de cuatro grandes elementos:

- **El desarrollo territorial:**

Los antecedentes que existen sobre el desarrollo territorial no son nuevos y se remontan a cientos de siglos atrás en zonas donde grandes culturas como al mesopotámica, la fenicia y la romana entre otras planificaron ciudades a partir de sus propuestas o modelos económicos, incluso algunos teóricos sostienen que los puertos fluviales de la antigüedad son resultado del ejercicio comercial y no de la planificación de ciudades. Para Carrillo “los orígenes de la plataforma teórica del desarrollo de negocios se encuentra ligada al debate y esclarecimiento de los conceptos de espacio y territorio que se establecieron dentro de la teoría económica, con el objetivo de determinar cuáles son los factores que tienen incidencia en la localización en el espacio de las actividades productivas y de servicios” (Carrillo, 2006).

Pero es solo hasta principios del siglo XX, donde se sientan las bases de un verdadero desarrollo teórico. Weber en 1929 sentó las bases de la ciencia de estudio de lo regional en relación con lo productivo y en la década de los sesenta, otros pensadores relacionan de forma directa el escenario geográfico con la teoría de negocios, siendo importante resaltar el trabajo del economista John Marshall cuyo enfoque aportó elementos de discusión respecto a los factores que inciden en la aglomeración industrial a partir del entendimientos de las dinámicas de migración campo ciudad en un territorio específico. De esta corriente conceptual se han desprendido una serie de conceptos y teorías que hoy siguen siendo vigentes en el mundo de los negocios: entornos competitivos, cluster, industrialización flexible, nuevos distritos industriales o regiones de aprendizaje entre otros. En todo caso, aspectos importantes fueron aportados desde la visión de Marshall y su teoría de la organización industrial centrada en la concepción de la interdependencia de las partes de un organismo como parte constitutiva de su existencia y de su evolución.

Este pensamiento aplicado a una realidad territorial ha permitido considerar, de forma simultánea, dentro del razonamiento económico las dimensiones sociales y territoriales en el que un sistema productivo se encuentra inmerso. Javier Carrillo sostiene que es en este escenario que “se desprenderán las nociones de organización no como un sinónimo exclusivo de capacidad empresarial, sino como interdependencia entre partes, donde las economías en la producción consideran a la empresa individual y también al sector del que forman parte y al ámbito territorial al cual pertenece” (Carrillo, 2006).

De otro lado, aparece el concepto de “economías externas locales” que se refieren a las relaciones de dependencia entre empresa, negocios y territorio en el que se concentran, es decir que la aglomeración de empresas/industrias en un determinado espacio reduce costos de producción y tienden a maximizar beneficios. Estas “economías externas locales” se entrelazan y dependen de otros factores como la mano de obra calificada, el acceso a insumos y los servicios de tipo especializado. Que se proporcionen en un territorio a partir de la aplicación de un modelo económico específico, lo que da lugar a los denominados “sistemas locales”.

- **Sistema local:**

Para Javier Carrillo “El sistema local comprende una base o referente territorial a partir del cual se analizan o se comprenden los lados sociales y económicos de la realidad, donde existe una fuerte interacción entre economías internas y externas de las empresas. Sin embargo, un elemento clave que surge de este análisis que rescata el pensamiento marshalliano es el de las características de la estructura organizativa e institucional de los sistemas locales” (Carrillo, 2006). Considerando estos aspectos resulta importante observar cuáles son los rasgos de los componentes de un sistema local para favorecer a los cambios requeridos a partir de las dinámicas externas que se presenten o a los requerimientos internos locales y lograr entrelazar de forma armoniosa el modelo económico y el territorio, situación que aunque parezca extraño no se presenta con frecuencia en los desarrollos económicos actuales.

- **Espacio y territorio:**

Las diferentes visiones para abordar y construir un concepto de desarrollo local han tenido que diferenciar dos términos que han sido de amplio debate en las ramas de la economía y de la geografía.

“El concepto de espacio es usado con frecuencia como referencia a un grupo de variables como distancias para especificar costos de transporte, concentración o aglomeración de actividades o la convergencia y polarización del crecimiento. De esta manera, lo espacial implica una tendencia más o menos homogeneizadora como soporte geográfico en que se desenvuelven las distintas actividades socioeconómicas” (Norman, 2002). Hoy día y en el ámbito del desarrollo de negocios es necesario considerar de forma más amplia y clara el concepto de espacio y entenderlo como el escenario territorial de referencia que se ve afectado o afecta de alguna manera a la sociedad a partir de soportar los modelos económicos.

Por su parte, el concepto de territorio “se refiere a un concepto que engloba al espacio geográfico, comprendiendo las múltiples facetas de la realidad y asumiendo el papel de factor que tiene un peso relevante en la explicación de las condiciones del desarrollo. Así, el territorio puede ser enfocado desde varios puntos de vista, como actor del desarrollo y por tanto manera de

comprender al desarrollo o también como espacio construido por los diversos grupos sociales a través del tiempo” (Norman, 2002). Si embargo, esta acepción del concepto de territorio, depende la mayoría de las oportunidades del referente socio-cultural del cual se proviene, ya que por ejemplo para una referencia occidental el territorio representa dominio de individuos o colectivos sobre un espacio determinado, mientras que en posiciones culturales indígenas, los individuos o colectivos pertenecen al territorio, son parte constitutiva del mismo.

Una diferencia importante de resaltar entre ambos conceptos es que el “territorio es un espacio construido a través del tiempo y representa mucho más que lo evidente, plasmado en el espacio geográfico, es un espacio que cobija la memoria y experiencia social. Territorio implica heterogeneidad, diversidad de situaciones llevadas adelante por actores territoriales socialmente organizados, mientras que espacio converge en las relaciones del territorio haciendo estas entendibles para poder transformar el territorio” (Carrillo, 2006).

Para los nuevos profesionales en las áreas de la productivas y negocios entender la verdadera dimensión del territorio involucra considerar de forma exhaustiva los espacios económicos en términos de relaciones de proximidad entre actores y la manera en que los mismos construyen la realidad. Para Norman “La consideración de lo territorial involucra nociones de desarrollo que comprenden el uso de valores instrumentales centrados en la descentralización, el control social de los recursos, la diversificación productiva, el establecimiento claro de mecanismos de participación y representación desde abajo, así como el derecho a la diferencia y el policentrismo” (Norman, 2002).

El territorio debe entenderse como el contexto donde acontecen todos los procesos de desarrollo local, así el territorio es una variable independiente que incide “en varios resultados macroeconómicos y participa, por consiguiente en procesos interactivos que modifican sucesivamente tanto la organización misma del territorio como los resultados obtenibles con respecto a determinados objetivos nacionales” (Carrillo, 2006).

Pero también se debe entender que el territorio es una variable económica dependiente, es decir que se puede desarrollar, construir y transformar a partir del proceso económico, por esta razón se hace necesario que en la planificación de negocios se incorporen estrategias para su desarrollo o adecuación y se constituye en base o soporte del desarrollo integral. Finalmente el territorio puede constituye en sujeto de desarrollo en cuanto que éste es capaz de expresar voluntad política a través de los diferentes actores que lo definen. Por todo ello el territorio, puede retroceder y desarticularse, desmembrarse, puede, en definitiva, desaparecer como proyecto endógeno y ser adsorbido por otro territorio.

- **Descentralización y desarrollo económico:**

Las dos últimas décadas del siglo XX se caracterizaron por un grupo de reformas en países especialmente en vías en desarrollo, donde la descentralización se presentó como una tendencia económica de la cual era difícil de quedar excluido y no aplicaron muy pocos territorio en el planeta.

La adopción de los procesos de descentralización se soportó en la mayoría de los casos en los cambios originaos a partir de “revoluciones económicas”, las cuales abordaron un tema inexplorado hasta entonces: La eficiencia económica ay la equidad social. “Los procesos de descentralización implicaron tratar de mediar el conflicto entre eficiencia y equidad, mediante procesos que delegan responsabilidades desde niveles centralizados de gobierno hacia niveles subnacionales.

La descentralización, en su sentido más abstracto, busca concentrar al gobierno central en la provisión de bienes públicos nacionales, instaurando condiciones para que gobiernos “locales” se ocupen de la provisión de bienes igualmente locales, lo cual permite abarcar de mejor manera la heterogeneidad en las preferencias individuales inducidas por efecto de la localización, la estructura de ingresos y que definen una demanda regional también diferenciada” (Carrillo, 2006).

Podrían entenderse entonces, los procesos de descentralización como el diseño e implementación de políticas públicas encaminadas desde lo económica a transformar una realidad social en un marco territorial específico, el cual relaciona de forma adecuada a las personas, con posibilidades de fortalecer procesos democráticos y de participación en las decisiones de provisiones de bienes locales.

De otro lado es oportuno considerar que la aplicación de los procesos de descentralización varia de país en país y con ellos varía también el enfoque que se ha tratado de buscar al aplicar modelos de descentralización y más aun modelos económico de desarrollo sociocultural.

Para Carrillo “Estos hechos pueden suscitar también desajuste en cuanto al desarrollo de proyectos y acciones desde los espacios locales, lo cual implica actuar de manera perceptiva para identificar cuáles son los rumbos que los Estados han tomado en las reformas vinculadas a la descentralización y cuáles las tendencias con relación al desarrollo local. En este sentido, por ejemplo, un enfoque de descentralización que busca dismantelar la regulación estatal para lograr la eficiencia global del sistema a partir del flujo masivo de inversión externa en áreas estratégicas, puede generar dificultades con enfoques aplicados en las localidades de desarrollo, donde lo más importante es la democratización de las decisiones” (Carrillo, 2006).

Como conclusión podríamos establecer que el camino entre la descentralización y desarrollo sociocultural de una población específica que habita determinado territorio se transita en ambas direcciones y hay momentos, en el desarrollo de cada territorio o de cada región, en que predominan uno u otro, en que se contradicen y entran en conflicto o finalmente en que se complementan.

- **Desarrollo económico y territorio:**

Al hablar de desarrollo económico no hacemos referencia a un proceso inalterable, sino a “una dinámica constante que apunta a mejorar las condiciones de vida de las personas, lo cual implica que en el marco de los procesos actuales de acumulación de capital y progreso científico tecnológico, el desarrollo local no significa necesariamente crear condiciones para competir territorialmente en la atracción de inversiones; muchas de las cuales pueden estar guiadas por lógicas extremadamente de corto plazo centradas en la existencia de mano de obra barata y legislaciones demasiado suaves que permiten la degradación del medio ambiente o la evasión fiscal” (Norman, 2002).

En este marco de ideas, muchas posturas teóricas han relacionado el ámbito local con la naturaleza de un desarrollo humano, sin embargo, los nuevos modelos económicos involucran ambas dimensiones de forma correlacional que va más de logra metas y cumplir indicadores de satisfacción de necesidades básicas. En este sentido, sería un desarrollo humano como reproducción ampliada de calidades de vida.

Gallicchio define al desarrollo local “como un proceso de crecimiento desde un punto de vista endógeno y la capacidad de control del excedente que se genera desde lo local” (Gallicchio, 2008). En este sentido, el desarrollo local no es una manera de hacer frente a la globalización y sus efectos excluyentes, sino una manera de mirar desde el territorio esta etapa histórica global, buscando insertarse competitivamente en este marco. Es necesario entender el concepto de desarrollo local como un elemento del proceso económico que necesita de una visión estratégica del territorio, de construcciones teóricas multiculturales como impulso al desarrollo y procesos de alianzas así como concertaciones entre actores públicos y privados.

- **El proyecto económico como proyecto de desarrollo:**

Hoy día suele definirse a un proyecto de desarrollo como “un conjunto autónomo de inversiones, actividades, políticas y medidas institucionales o de otra índole diseñado para lograr un objetivo específico de desarrollo en un periodo determinado, en una región específica delimitada y para un grupo predefinido de beneficiarios, que continúa produciendo bienes y/o prestando servicios tras la retirada del apoyo externo, y cuyos efectos perduran una vez finalizada su ejecución” (Ministerio de Asuntos Exteriores 2000).

Esta definición aporta desde lo conceptual algunos elementos, los cuales además de ser características del proyecto económico, pueden ser variables que se relacionen de forma diferentes en el desarrollo del mismo, veamos:

Racionalidad para alcanzar ciertos objetivos: Lo cual involucra un adecuado componente técnico para considerar los diferentes factores que pueden valer en el diseño e implementación de un proyecto exitoso.

- **Flexibilidad:** Para el reconocimiento de situaciones diversas respecto a realidades complejas y heterogéneas.
- **Temporalidad definida:** Considerar el momento adecuado de inicio y de conclusión de las intervenciones.
- **Espacialidad concreta:** Determinar el ámbito territorial sobre el que se desarrollan el conjunto de relaciones de quienes participan en el proyecto.
- **Corresponsabilidad:** Salvar los límites de la visión de trabajo con beneficiarios hacia una de grupos de interés, donde el proyecto es obra de todos.
- **Sustentabilidad:** Generar las condiciones y habilidades de autogestión del proyecto por parte de los grupos de interés.

Se concluye, una vez revisados estos elementos, que cualquier proyecto de desarrollo económico se basa en la exploración de soluciones y respuestas inteligentes frente a problemas reales ligados a necesidades sentidas por diferentes grupos sociales, respuestas que siempre se acompañan a modelos económicos o de negocios en territorios determinados por características propias.

De esta forma, “todos los proyectos y procesos económicos desarrollan a lo largo de todo su ciclo de vida una o varias hipótesis de análisis y de acción que se deberán ir evaluando y modificando permanentemente, de tal manera que los resultados que se obtengan produzcan los mayores beneficios” (Gallicchio, 2008).

Para Gallicchio “los proyectos de desarrollo implican el encuentro entre dos lógicas; por una parte está la del operador del proyecto, el cual diseña el mismo a partir de la existencia de determinados problemas o necesidades que requieren soluciones, por el otro lado, se encuentran quienes serán sujetos de los impactos pero que además deberán ser corresponsables del proyecto” (Gallicchio, 2008).

Es decir, los nuevos profesionales en las áreas de la producción y los negocios internacionales deben entender que un proyecto de desarrollo debe viajar de la lógica de “hacemos estas acciones para ustedes”, hacia una de “hacemos las acciones todos conjuntamente”. Esta lógica de corresponsabilidad implica, desde el operador del proyecto de desarrollo, una clara

conceptualización de la participación social como eje central, sin embargo, deberá considerar el uso, en la dinámica de un proyecto, de una participación estratégica.

Sin embargo, es también menester aclarar que no todo proceso económico puede ser sometido a una dinámica participativa, en la medida en que los grupos de interés tampoco representan agregados sociales homogéneos y bajo el reconocimiento de liderazgos operativos inherentes a todo proyecto de desarrollo, es en este escenario donde toma especial relevancia el profesional encargado del modelo de negocios y es él quien define las dinámicas de participación social en el proyecto y el alcance del mismo al interior de las organizaciones socioculturales.

○ **Los proyectos de desarrollo específicos:**

Para Javier Carrillo “Un proyecto de desarrollo local, en términos generales, deberá apuntar a mejorar las condiciones del entorno local, donde no sólo se debe hacer énfasis en resultados de naturaleza cuantitativa, sino también en aspectos de tipo cualitativos ligados a rasgos sociales, culturales y territoriales” (Carrillo, 2006).

Por ende, todos los procesos de desarrollo económico local implican la adecuada explotación de los recursos propios del territorio de aplicación del proyecto, lo cual hace necesario que el administrador de negocios reconozca de forma acertada el territorio para poder proponer una serie de variadas y múltiples estrategias de desarrollo que se reproducen a partir de las redes de relaciones locales. La tarea, difícil por cierto, se ubica en entender por parte de lo nuevos profesionales las correlaciones entre territorio, sociedad y cultura y proponer las intervenciones económicas más adecuadas en lo local/territorial alejado de una simple mirada sectorial.

Los proyectos de desarrollo local deben partir de una aproximación desde cada territorio para valorar y coordinar los recursos internos y externos, poniendo énfasis en la diversificación productiva como factor de garantía frente a la vulnerabilidad externa. De esta manera, los proyectos de desarrollo no son una secuencia lineal sino un continuo de ajustes provocados a partir de la propia dinámica de los actores en el territorio. De esta manera, los proyectos de desarrollo deben incorporar una planificación continua que les permita tener la flexibilidad para poder rectificar acciones con relación a los cambios que se suceden dentro como fuera del territorio en el que se actúa.

Considerando, la heterogeneidad de los distintos territorios en los que se pueden requerir intervenciones vía proyectos de desarrollo, es difícil concentrarse en recetas únicas respecto a campos de acción o ámbitos en los cuales desplegar acciones para el logro de un desarrollo local. Por ejemplo, si consideramos como única vía el fomento y fortalecimiento de los tejidos empresariales existentes en muchos territorios, estaremos desvalidos en circunstancias donde el mismo es inexistente debido a problemas de tipo estructural o donde conviven modos de producción diferentes y lógicas comunitarias (casos rurales) que representan un fuerte

componente de la organización del trabajo. Las iniciativas que se traten de implementar bajo la forma de proyectos de desarrollo local, deben considerar como un eje central a los diversos actores en el territorio. Es decir, que la movilización y animación de los actores representan una base sólida para cualquier proyecto.

De esta forma, “los proyectos de desarrollo local deben tener la capacidad para reconocer sus intervenciones a nivel de lo que podría denominarse como el hardware del desarrollo local o el software. Con relación al primer concepto, un proyecto debe considerar las infraestructuras que pueden incidir en los sistemas productivos y transformar o ayudar a mejorar ciertas condiciones ligadas a factores estructurales. Con relación al segundo concepto, los proyectos de desarrollo deberán apuntar a consolidar la ampliación de los brotes positivos de capital social, como redes de cooperación y acción colectiva que pueden apuntalar positivamente experiencias innovadoras. El capital social se relaciona con la motivación de los actores territoriales, que se mencionaba anteriormente, es decir, que las acciones colectivas comprenden iniciativas que inciden sobre aspectos cualitativos de desarrollo y sobre posibilidad de transformación territorial” (Carrillo, 2006).

Las circunstancias del desarrollo de un sector específico de territorio están determinadas por la historia y desenvolvimiento de las políticas económicas, sociales y ambientales de nivel meta y macro, meso y micro. Parafraseando a Carrillo (1996), “gran parte de las condiciones o factores intervinientes en la competitividad sistémica de la zona de desarrollo de proyecto se definen de forma compleja desde cuatro niveles”:

- **Un nivel meta**, que identifica, en la sociedad en su conjunto, estructuras básicas de institucionalización jurídica, política y económica, capacidad social de organización e integración, y capacidad de los actores para la interacción estratégica. A este nivel que podríamos llamar en el sentido más apropiado, el nivel cultural, el nivel de los valores socializados masivamente.

En este nivel encontramos posiciones colectivas favorables o adversas al desarrollo local. Una de estas últimas suele ser el centralismo que a veces envuelve la forma de ser más general del país. En un sentido más positivo puede tratarse de una cultura de cooperación y de emprendimientos, de alianzas entre actores, de capacidad de inversión. Dado el nivel de generalidad es este nivel de la realidad, cuando de cultura de habla, el territorio nacional no es algo homogéneo y los diferentes territorios presentarán características bien diferenciadas de uno a otro. Así la institucionalidad vigente en un país cubre de forma muy diferente a unos espacios y otros

- **El nivel macro**, se refiere al generado por las políticas macroeconómicas, tanto económicas como institucionales, que exigen y al mismo tiempo facilitan mayor eficacia a las acciones de desarrollo. El nivel macro se encuentra definido principalmente por las

macro políticas que marcan las condiciones para un desarrollo más o menos endógeno. Políticas macro como las que se han implementado los últimos años en muchos de los países definieron preferencias y prioridades que afectaron definitivamente a los territorios, se generaron zonas marginales y territorios emergentes. Cualquier zona, una más otras menos, unas de una forma otras de otra, son afectadas por las políticas nacionales macro, particularmente aquellas que abrieron los mercados a los productos nacionales, estimulando la apertura al juego del libre mercado y han agudizado la estratificación social.

- **El nivel meso**, está estructurado por políticas sectoriales o territoriales de nivel intermedio. Políticas de salud o de educación diferenciadas según territorios, priorizando áreas rurales o zonas urbanas, políticas territoriales compensatorias, políticas de apoyo áreas territoriales específicas. Todo este tipo de políticas desagregan las de nivel macro y las adecuan a nivel intermedio. Las estructuras de gobierno regional forman parte de estos espacios del Estado, los que pueden tener menor o mayor autonomía, y
- **Un nivel micro**, es decir en la zona misma, se refiere a la intensidad y densidad de las operaciones tanto administrativas, como económicas y sociales de las poblaciones. Se refiere también a la densidad de la red social e institucional. En este nivel se encuentran grandes diferencias de un territorio a otro, lo que se expresa en poblaciones carentes de recursos institucionales, de capital físico, de infraestructura. Así una zona tiene un volumen determinado de intervenciones y/o empresas que buscan simultáneamente la eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración recíproca. Se han concentrado ONGs y fundaciones con propósitos explícitos de intervención respetando las condiciones de ser una zona especial. A parte del volumen e intensidad es importante considerar en estos espacios la densidad de los tejidos sociales, institucionales o empresariales. Un espacio micro puede ser una zona en proceso acelerado de redefinición de sus características sociales y productivas.

El análisis de los factores micro que condicionan la existencia y funcionamiento de la zona pone el énfasis en tres variables básicas que condicionan su desarrollo: 1) su relación con la zona mayor de su entorno que a veces la incorpora como parte de una unidad (una cuenca, una micro región; 2) su relación de articulación con el contexto regional mayor, dependiendo de la división administrativa de cada país y 3) las mayores o menores ventajas relativas de ese territorio en el contexto nacional o internacional.

En consecuencia, el nivel micro puede caracterizarse como:

- ✓ Zonas con escasa relación con un entorno local. Se trata a veces de localidades aisladas y carentes de recursos, espacios fragmentados y abandonados. Suelen ser zonas de emigración.
- ✓ Otras zonas están fuertemente relacionadas con el contexto regional o nacional, ya sea por sus características económicas, por sus recursos, por su capacidad institucional, por sus externalidades construidas, por su cultura de emprendimiento.

**Tener en cuenta que:**

Las circunstancias del desarrollo de un sector específico de territorio están determinadas por la historia y desenvolvimiento de las políticas económicas.

**Tenga presente que:**

Gran parte de las condiciones o factores intervinientes en la competitividad sistémica de la zona de desarrollo del proyecto se definen de forma compleja desde cuatro niveles: Un nivel micro, un nivel macro, un nivel meso y un nivel meta.

**Traer a la memoria:**

No todo proceso económico puede ser sometido a una dinámica participativa, en la medida en que los grupos de interés tampoco representan agregados sociales homogéneos y bajo el reconocimiento de liderazgos operativos inherentes a todo proyecto de desarrollo.

**Ejercicio de autoevaluación**

Cada alumno realizará un trabajo escrito en el cual definirá con absoluta claridad el nivel de intervención de su proyecto económico, definido en el tema anterior y proporcionará el escenario de análisis de los términos territorio y estrategia al interior del proceso seleccionado, soporte del análisis planteado al finalizar el tema 2. De igual forma definirá y explicará de forma concreta los cuatro niveles donde se soporta el proyecto.

## 2.6. La estrategia cultural como oportunidad

“La cultura como creadora de identidad, como generadora de inclusión social, como aglutinadora y catalizadora de diversidad, como generadora de especificidades locales, propiciadora de redes sociales, promotora de participación, es central en la estrategia integral de desarrollo local. Si la cultura es un eje transversal del desarrollo local, el Municipio es fundamental en el desarrollo

cultural de su territorio. Es trascendental la necesidad de implementar políticas culturales para promover el desarrollo de cada territorio”.

Para entender la estrategia cultural como una oportunidad de desarrollo económico para los diversos territorios y comunidades del planeta, se debe partir de una proposición básica: “La cultura traspasa la idea de oferta dirigida al consumo pasivo y se enfrenta con la necesidad de aplicar lógicas estructurantes que la revaloricen y la contemplen como un factor de desarrollo integral para la sociedad y sus individuos” (Alba, 2008). Entender que fortalecer la estrategia cultural en los procesos económicos ayuda de forma significativa a construir la ciudad, se hace indispensable en el mundo de hoy.

Ciudad, ciudadanos, mundo global, cultura, estrategia cultural y conurbación entre otros son términos que en la actualidad no deben entenderse por separado, por el contrario deben analizarse de forma conjunta para entender las nuevas dinámicas territoriales que se orientan indudablemente hacia lo externo, como concepto y como filosofía de aplicación hacia lo práctico. “Todo ello implica derivar la atención a procesos relativos a la cultura de la diversidad. Una diversidad que convierte a las ciudades en un mosaico multicultural, que las hace más ricas, una diversidad que las convierte en un recurso inagotable de representaciones ciudadanas y que las orienta hacia propuestas que tienen como modelo el combate activo de la desigualdad” (Alba, 2008). Esta situación conduce inevitablemente a que las nuevas dinámicas económicas se enfrenten al los retos que plantea una sociedad emprendedora, dinámica y variable desde las miradas de la innovación tecnológica y económica y de la creatividad, que exige que los procesos culturales transversalicen los proceso económicos como un auténtico agente de cambio, como un reto para la acción transformadora que se da a partir de las nuevas propuestas económicas. En este contexto es importante revisar las características más relevantes de las nuevas ciudades, veamos:

- **La ciudad como escenario ideal de producción y globalización:** “Al contrario de lo que se pretende extender desde diferentes medios, no es que el proceso de globalización esté llegando a las ciudades sino que las ciudades son en realidad su primer estadio, donde primeramente se generan y viven sus representaciones, donde mejor se pone de manifiesto la complejidad del mundo y donde antes que en ningún otro sitio se sienten los efectos de una sociedad múltiple y diversa” (Alba, 2008).

En la actualidad para cualquier iniciativa económica las ciudades consolidadas como grandes urbes, así como aquellas en proceso de consolidación han adquirido una relevancia extraordinaria ya que desde la perspectiva económica se podría decir que estamos presenciando un nuevo “neomedievalismo” donde el proceso cultural se da en función de la complementación y la mezcla de subculturas, proceso que facilita que los ciudadanos se complementen y se enriquezcan desde lo cultural, lo social y lo económico.

De esta forma, el desarrollo de los nuevos procesos económicos en este nuevo escenario debe admitir y promover la aproximación directa del mecanismo productivo con las nuevas realidades culturales y las necesidades de la población, para garantizar en el sistema de ciudad el soporte de la cohesión social que requiere no solo la base económica para su desarrollo, sino una verdadera estrategia desde lo cultural como soporte de las acciones económicas.

La vida habitual y cotidiana de una metrópoli o una ciudad, sin importar su tamaño, esta dividida no sólo por las diversas situaciones socioeconómicas de quienes las habitan sino también por la múltiple diversidad de sus realidades culturales, situaciones que normalmente se dan de forma simultánea haciendo evidente en el mundo de hoy la mezcla de estos dos ámbitos: Cultura y negocios son un sistema universal de soporte para los ciudadanos del nuevo mundo. Al respecto establece Enrique Gallicchio que “El terreno cultural es un eficaz reflejo de la densa realidad y las políticas culturales basadas en la participación y la interacción deberán tener en cuenta que la globalización ensalza la destradicionalización y el desarraigo como medidas de dominio y con un marcado énfasis en los procesos económicos que soportan el desarrollo ciudadano” (Gallicchio, 2008).

Por ello, los nuevos profesionales en las áreas económicas no deben entender la identidad y diversidad cultural de los habitantes de determinado territorio como si fuesen un mero objeto con un interés único para la programación, producción y divulgación de eventos sociales y culturales, por el contrario, se debe entender esta diversidad como una base indispensable para la construcción y consolidación de estructuras económicas verdaderamente comprometidas con el desarrollo social en un contexto determinado con características específicas.

Y es en este sentido que las diferentes acciones culturales deben establecer un diálogo constante con los procesos económicos y sociales, para poder promover modelos económicos adecuados que impacten de forma positiva a la sociedad y al territorio que esta ocupa.

- **Las políticas culturales como el soporte ideal de las políticas económicas (públicas y/o privadas):** Hoy día es fundamental que tanto las instituciones productivas (públicas o privadas) se planteen la necesidad de correlacionar la cultura con los procesos económicos entendiendo la primera mas allá de las programaciones y el intercambio de experiencias y a la segunda como el mecanismo de desarrollo social por naturaleza.

Y aunque parezca repetitivo se puede establecer con claridad que en numerosas ciudades y, dentro de ellas, en muchos de nuestros barrios, la multiculturalidad es algo tan obvio que resulta ridícula hasta su mención. ¿Quién es de dónde? ¿De dónde procede quién? Preguntas que a veces no es posible responder y que deben servir para la planificación adecuada de la estrategia económica, es entonces fundamental que los nuevos procesos productivos y de negocios consideren a la cultura como:

- Soporte fundamental para la cohesión ciudadana,
- Agente del cambio social desde lo económico,
- Productora de conocimiento,
- Potenciadora de dinámicas económicas,
- Representante de la pluralidad social como público objetivo en procesos económicos,
- Espacio de diversidad que alberga dinámicas económicas disimiles,
- Escenario para la creación económica,
- Ecosistema de sostenibilidad económica de una sociedad en continua transformación,
- Catalizador urbano de los diferentes procesos económicos y
- Potenciador del capital inteligente.

En consecuencia, la cultura ciudadana o mejor aún la cultura territorial se ha convertido en el eje principal para la estructura económica de la nueva ciudad, eje dinámico que se transforma día a día y que tiene sus referentes en los factores propios de las peculiaridades de cada ciudad o de cada sistema territorial, donde se desatacan los siguientes:

- El territorio como marco de identidad cultural y como escenario ideal para los procesos económicos,
  - El territorio como espacio de encuentro social que permite de forma adecuada las dinámicas de producción,
  - El territorio como elemento de socialización y de confluencia de diversidad de dinámicas sociales y económicas,
  - El territorio como entorno educativo,
  - El territorio como ámbito de crecimiento económico y
  - El territorio como principio de procesos económicos en diversas escalas.
- **La Cultura para soporte del desarrollo:** “La cultura puede considerarse actualmente como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y afectivos que caracteriza una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser mismo, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias” (Alba, 2008).

Indudablemente desde esta amplia definición del término de Cultura, debe hacerse por parte de los nuevos profesionales en las áreas de la producción y los negocios, un gran esfuerzo de reflexión y considerar la importancia y la relevancia que tienen los programas económicos actuales para el refuerzo de los contenidos socio-culturales, tanto desde el entorno local como desde el nacional y supranacional, programas y proyectos económicos que deben considerarse como el escenario ideal de desarrollo y no como políticas económicas aisladas en cada ciudad o territorio, esfuerzos aislados que soportaron los modelos económicos hasta finales del siglo pasado.

En este sentido se ha venido desarrollando un gran esfuerzo internacional con el propósito de afianzar la alianza entre cultural y sistema económico, para lo cual se han desarrollado conferencias internacionales desde la década de los setenta con masiva participación de naciones y organizaciones económicas. A continuación mencionamos las más importantes:

- En junio de 1972, en Helsinki, Finlandia, la Conferencia Intergubernamental sobre las Políticas Culturales en Europa.
- En diciembre de 1973, en Yogyakarta, Indonesia, la Conferencia Intergubernamental sobre las Políticas Culturales en Asia.
- En Julio de 1976, en Túnez, la Conferencia Intergubernamental sobre las Políticas Culturales en África
- En enero de 1978, en Bogotá, Colombia, la Conferencia Intergubernamental sobre las Políticas Culturales en América Latina y el Caribe.
- En 1982, en México D.F., la Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales (MONDIACULT) mencionada al principio.

- En 2002, en Buenos Aires, Argentina, la Conferencia mundial sobre políticas cultural como base de los sectores productivos en Latinoamérica.

En el año 2005 y a solicitud de algunos países de todo el planeta, entre ellos Colombia, la UNESCO dio origen a la Conferencia Universal Mundial para el Desarrollo Social, Cultural y Económico de las Naciones”, conferencia de periodicidad bienal que se soporta en cuatro ejes temáticos sobre cultura y desarrollo económico:

- “Reconocer la dimensión cultural del desarrollo,
- Afirmar y enriquecer las identidades culturales,
- Aumentar la participación en la vida cultural y
- Fomentar la cooperación cultural internacional” (Gallicchio, 2008).

A partir de estos cuatro preceptos se reconoce con claridad que el objetivo último de las políticas culturales en el planeta es “asegurar un desarrollo equilibrado y sostenible de las personas y las comunidades, un desarrollo en el que todos los factores humanos señalados anteriormente estén contemplados” (Gallicchio, 2008) y en los que la Cultura contribuye de forma específica desde cuatro postulados, señaladas en la última conferencia realizada en Kuala Lumpur (malasia) en el 2011, veamos:

- **Postulado 1:** “Por ser una importante fuente de creación de empleo generado directa o indirectamente a través de la valoración del patrimonio cultural, las industrias culturales y las producciones específicas” (UNESCO, 2012).
- **Postulado 2:** “Porque es uno de los factores que determinan la localización de la inversión y que mejora la imagen y el atractivo de los entornos” (UNESCO, 2012).
- **Postulado 3:** “Porque desempeña un papel positivo en la promoción, integración y cohesión social” (UNESCO, 2012) y
- **Postulado 4:** “Porque es para las personas, y esto es verdaderamente importante, un elemento de desahogo, crecimiento personal y fortalecimiento de la autoestima, lo que contribuye de forma decisiva a la creación de un clima humano de bienestar necesario para la convivencia” (UNESCO, 2012).

En el entorno de los postulados emanados de la conferencia y adoptaos como política de desarrollo económico y cultural por la UNESCO y tras largas jornadas de discusión se aprobó la Convención Internacional sobre la Protección de la Diversidad en los Contenidos Culturales como apoyo a los Procesos Productivos, en la última conferencia, con una votación casi unánime entre todos los países, a excepción de Estados Unidos e Israel que se manifestaron en contra. “Esta convención supone la adopción de políticas públicas por parte de los Estados Nacionales para promover y dar cauce a la diversidad cultural como soporte de las políticas económicas sectoriales

y nacionales. Una decisión que evidencia la necesidad de reorientar los modelos de actuación de cara a los entramados de planificación cultural y que transmite a los gobiernos, locales y nacionales, la necesidad de tomar como referencia fundamental para sus políticas la realidad cultural de los pueblo como base de las directrices que rigen el modelo económico de cada nación” (UNESCO, 2012).

El protocolo establecido a partir de la aprobación de la Convención Internacional consolida en dos afirmaciones principales los ideales de la producción a partir de una interpretación adecuada socio-cultura, veamos:

- “La política socio-cultural, siendo uno de los principales componentes de una política de desarrollo económico, debe ser implementada en coordinación con otras áreas de la sociedad en un enfoque integrado. Toda política para el desarrollo debe ser profundamente sensible a la cultura misma” (UNESCO, 2012),
- “El diálogo entre las culturas debe constituir una meta fundamental de las políticas culturales y de las instituciones que las representan en el ámbito nacional e internacional, la libertad de expresión universal es indispensable para esta interacción y su participación efectiva en la vida cultural y en los procesos económicos de las naciones” (UNESCO, 2012).

“Aunque pueda parecer paradójico nos encontramos en una momento histórico en el que la cultura, como elemento sustancial para el enriquecimiento económico de las comunidades del mundo, se ve continuamente amenazado tanto en sus contenidos como en sus espacios creativos. Asistimos a una contraposición clara: la infinidad de canales disponibles para la creación, difusión y comunicación contra la grave tendencia uniformizadora de los aspectos culturales. Las agresiones continuas a la diversidad cultural desde los grandes monopolios de la economía y la limitación creativa de las industrias culturales están reduciendo el dialogo intercultural, el enriquecimiento de las peculiaridades y la aclamación de la diversidad como fuente de prosperidad económica humana” (Gallicchio, 2008).

- **La cultura como estrategia de desarrollo en el mundo:** “La Agenda 21 de la Cultura” (UNESCO, 2012), desarrollada y decretada en Barcelona, España, y suscrita por más de 200 ciudades de todo el mundo y aproximadamente 1600 empresas productora en el planeta, determinó la urgencia manifiesta de implantar dos herramientas esenciales en el desarrollo de las políticas para la cultura y el desarrollo económico: la planificación participativa con base en la cultura y la evaluación económica no tecnocrática.

A partir del análisis detallado del protocolo de Barcelona se puede intuir que la agenda 21 es un elemento catalizador de las políticas económicas y de la identidad cultural como la mezcla adecuada del desarrollo de las comunidades sociales. Es necesario, entonces, incidir a partir de los nuevos postulados de negocios en las dinámicas socioculturales con base en procesos productivos a adecuados y coherentes con al sociedad. Se deben practicar modelos económicos en el marco de la denominada “diplomacia horizontal-transversal”, que aparecen en las nuevas teorías económicas como la piedra angular de los nuevos modelos de desarrollo económico-culturales.

A continuación se resaltan los cuatro aspectos fundamentales establecidos en la Agenda 21:

**Cultura y gobierno:** La cultura en los gobiernos locales no es una materia aislada que pueda ser tratada al margen de los restantes elementos de desarrollo ciudadano, en especial de los procesos económicos. La cultura en realidad supone un elemento transversal ya que, de un modo u otro esta presente en la vida más íntima de los individuos y es desde esta realidad desde donde manifiestan sus deseos y modelos de sociedad y vida. “La calidad del desarrollo local requiere la imbricación entre las políticas culturales y el resto de políticas públicas –sociales, económicas, educativas, ambientales y urbanísticas” (Artículo 10).

Por ello las políticas culturales deben contar con una presencia activa de la ciudadanía reforzando los compromisos democráticos y la participación comprometida. “Los principios de un buen gobierno incluyen la transparencia informativa y la participación ciudadana en la concepción de las políticas culturales, en los procesos de toma de decisiones y en la evaluación de programas y proyectos” (Artículo 5).

Sobre todo considerando que en este momento ningún poder puede ejercerse desde el ostracismo institucional ni tampoco desde la visión paternalista de un gobierno local administrador y custodio. “la convivencia en las ciudades implica un acuerdo de responsabilidad conjunta entre ciudadanía, sociedad civil y gobiernos locales” (Artículo 8).

Para ello los gobiernos locales deben perseguir estrategias de coherencia participativa que complementen sus acciones y rentabilicen sus esfuerzos, que los lancen a actitudes de colaboración y de multiplicación ajenas a las lógicas de la competitividad darwiniana y excluyente. “Los gobiernos locales trabajan conjuntamente en red, todo intercambiando prácticas, experiencias y coordinando sus acciones” (Artículo 4).

**Cultura, sostenibilidad y territorio:** La cultura conlleva, en su más íntimo sentido, diversidad, una diversidad que transmite por si misma la necesidad de equilibrio, el mantenimiento, la sostenibilidad de un ecosistema en el que se desarrolla con amplitud toda la gama de expresiones, orígenes, actores... es “fuente de intercambios, fuente de innovación y de creatividad, la diversidad cultural es tan necesaria para el género humano como la biodiversidad para los seres vivos” (Artículo 2).

Una sostenibilidad que se hace posible únicamente a través de una correspondencia biunívoca y activa entre todos los habitantes de un territorio y sus respectivas naturalezas, de la interculturalidad y de la mezcla. “Continuidad y el desarrollo de las culturas locales originarias, portadoras de una relación histórica e interactiva con el territorio” ... “la expresión y la participación de las personas con culturas procedentes de la inmigración o arraigadas originariamente en otros territorios”. (Artículos 21 a 24).

Todo ello considerando y asegurando que la cultura debe formar parte activa de los procesos de planificación urbana como medio para la garantía de la activación de los espacios públicos como espacios para la relación y la socialización de las diferencias “Considerar los parámetros culturales en la gestión urbanística y en toda planificación territorial y urbana, estableciendo las leyes, normas y los reglamentos necesarios que aseguren la protección del patrimonio cultural local y la herencia de las generaciones antecesoras.” (Artículo 26).

De ahí que la cooperación local alcance su máxima importancia como elemento de descentralización y multiplicación de los efectos. “Desarrollar e implementar políticas que profundicen en los procesos de multilateralidad, basados en el principio de la reciprocidad. La cooperación cultural internacional es una herramienta indispensable en la constitución de una comunidad humana solidaria, que promueve la libre circulación de artistas y operadores culturales especialmente a través de la frontera norte-sur, como una contribución esencial para el diálogo entre los pueblos, para la superación de los desequilibrios provocados por el colonialismo y para la integración interregional”. (Artículo 45).

**Cultura e inclusión social:** El individuo, como ente cultural por excelencia, debe tener asegurado y garantizado su crecimiento integral a través de la inserción activa y plena en su esfera simbólica. “...el acceso al universo cultural y simbólico en todos los momentos de la vida, desde la niñez finas a la vejez, constituye un elemento fundamental de formación de la sensibilidad, la expresividad, la convivencia y la construcción de ciudadanía” (Artículo 13).

Sea cual sea su condición. “sin perjuicio de razones de género, edad, etnia, discapacidad, pobreza o cualquiera otra discriminación” (Artículo 22).

Una integración cultural que parte del compromiso de los gobiernos locales por garantizar el máximo apoyo, potenciación y promoción de toda la diversidad cultural así como la detección de nuevos movimientos culturales, nuevos lenguajes, nuevos talentos artísticos. “Los gobiernos locales manifiestan su compromiso con la generación y ampliación de públicos y la participación cultural como elementos de una ciudadanía plena”. (Artículo 18).

**Cultura y economía:** Estudios recién publicados aseguran que el sector de la cultura representa el 6% del Producto Interior Bruto de la Unión Europea. La cultura tiene una creciente influencia en desarrollo económico y social y el empleo. “Los bienes y servicios culturales, tal como afirma la Declaración universal de la UNESCO sobre la diversidad cultural (artículo 8), “por ser portadores de identidad, de valores y de sentido, no deben ser considerados mercancías o bienes de consumo como los demás”. Es necesario destacar la importancia de la cultura como factor de generación de riqueza y desarrollo económico.” (Artículo 12).

Por ello es necesario fomentar el apoyo a la creación, a los artistas locales, a la difusión, al desarrollo... a través de diversas fuentes, como subvenciones, fondos de riesgo, microcréditos, incentivos fiscales... “Garantizar la financiación pública de la cultura mediante los instrumentos necesarios. Entre ellos cabe destacar la financiación directa de programas y servicios públicos, el apoyo a actividades de iniciativa privada a través de subvenciones, así como aquellos modelos más nuevos tales como microcréditos, fondos de riesgo, etc. Igualmente, cabe contemplar el establecimiento de sistemas legales que faciliten incentivos fiscales a las empresas que inviertan en la cultura, siempre teniendo en cuenta el respeto al interés público”. (Artículo 20).

Con ello, las industrias culturales y los medios de comunicación locales deben formar parte de las estrategias de intervención. “Por su contribución a la identidad local, la continuidad creativa y la creación de empleo.” (Artículo 30).

Como se ha establecido en los temas anteriores, el ámbito local territorial “esta cobrando dimensiones que trascienden las lógicas territoriales precedentes. En un nuevo contexto global, los ámbitos locales se convierten en espacio para la construcción de proyectos colectivos integrados en un ámbito que traspasa sus límites geográficos. El “input” y el “output” como modelos de gestión, las entradas y salidas, las concatenaciones internas, las referencias externas y las influencias tangenciales. Hoy los gobiernos locales deben incorporar en sus agendas cuestiones

emergentes como la sostenibilidad, la cooperación al desarrollo y la diversidad cultural” (Norman, 2002).

Ante estos nuevos retos de modelación de la estructura social como soporte de las naciones, se hace necesario que los nuevos profesionales tomen consciencia real de que en su ejercicio profesional se van a enfrentar a una sucesión de acontecimientos que los obligan, como encargados de los modelos económicos, de desarrollo y de negocios, a replantearse los roles que viene desarrollando y a revisar de forma detallada las relaciones transversales entre cultura, sociedad y producción como una referencia clara de compromiso, una referencia que lo obliga, por decirlo de un modo tajante, a buscar en la acción cultural las señales para el desarrollo económico y progreso integral de los territorio es entendidos como grupo humano y geográfico. En razón de lo anterior es absolutamente imprescindible por parte de los nuevos administradores de negocios:

- “El reconocimiento y la integración de la Cultura como un elemento intrínseco al proceso de desarrollo económico,
- La participación de todas los diversas realidades en una estructura plural que permeabilice las decisiones y sostenga la variedad de la oferta económica y
- La adopción de nuevos roles y la utilización de nuevos instrumentos por parte de los poderes de producción con el fin de afrontar las nuevas tendencias, satisfacer las nuevas necesidades y profundizar en la implicación cívica de la ciudadanía como parte de la dinámica económica” (UNESCO, 2012).

De otro lado es importante recordar que “Ciudadanía, cotidianidad y mundo globalizado son conceptos que hoy se entremezclan para crear un nuevo fenómeno que no se limita a un territorio geográfico sino que se conjuga con una inevitable orientación hacia lo externo, como concepto y como filosofía. Todo ello implica derivar la atención a procesos relativos a la cultura de la diversidad. Una diversidad que convierte a las ciudades en un mosaico multicultural, que las hace más ricas, una diversidad que las convierte en un recurso inagotable de representaciones ciudadanas y que las orienta hacia propuestas que tienen como modelo el combate activo de la desigualdad. Una situación que conlleva enfrentarse al reto de una sociedad dinámica y cambiante desde las posturas de la innovación y de la creatividad (Alba, 2008).

Todas las instituciones, sean públicas o privadas, tienen la obligación de plantear a la Cultura como el soporte del desarrollo económico y de la estructuración social, desde la responsabilidad que se tiene como líderes de los procesos de soporte de la sociedad a la hora de ofrecer al medio ciudadano un ambiente adecuado para el desarrollo cultural y productivo de forma simultánea. Son además, las organizaciones, las responsables deben asumir la responsabilidad de considerar, revisar y ajustar todos los procesos y modelos sociales, culturales y económicos a los cuales estamos acostumbrados como sociedad y proponer los ajustes y cambios necesarios con el fin de

consolidar una dinámica sociocultural que soporta la economía social y que garantiza en último estadio del proceso humano un mejor nivel de vida para los habitantes del planeta. En este sentido, se señalan a continuación algunos elementos fundamentales en la alianza cultura y economía en el mundo globalizado de hoy:

- “Es necesario re-contextualizar las políticas culturales de modo que se rehuya del tradicional aislamiento de los sectores creativos y se genere una nueva manera de abordar las necesidades sociales de cultura y el interés general, es decir, aportar dimensión cultural a la población con el propósito de soportar de forma adecuada las nuevas dinámicas económicas.
- Conocer y utilizar los derechos culturales y la libertad cultural como elementos emergentes de soporte productivo y como capacidades de cohesión supra-territorial de modo que se puedan formalizar nuevas respuestas para los problemas cotidianos normalmente enmarcados en situaciones como la falta de empleo, los salarios bajos, la falta de oportunidades de desarrollo individual en negocios particulares, la oferta baja de productos al alcance de todos, entre muchos otros.
- Superar la incomunicación que se presenta entre las políticas culturales y los modos de producción y negocios e integrar ambas dinámicas en un diálogo sincero, complementario y colaborativo con el resto de las políticas ciudadanas: económicas, sociales, laborales, sanitarias... teniendo en cuenta que la cultura ejerce gran influencia en el bienestar, la calidad de vida y la construcción de un espacio público comunitario.
- En este sentido las políticas culturales han de realizar un esfuerzo que les permita salir de la tecnocracia y del exclusivismo para alcanzar sectores sociales amplios garantizando la diversidad y evitando el dominio de las minorías tanto en la gestión como en el consumo.
- Es por ello entendible que las políticas culturales han de encontrar nuevos modelos de gestión que les haga superar posturas de arrogancia y prepotencia para evolucionar hacia los sistemas horizontales que requieren los entornos culturales avanzados y complejos en los que hoy nos encontramos.
- Entender que los creadores son un factor imprescindible en las políticas culturales no solo en cuanto a la acción meramente creadora sino en cuanto a la aportación de nuevas visiones en las que la heterodoxia y la ruptura puedan convertirse en fuente de procesos para las necesidades culturales contemporáneas.
- Trabajar desde las política culturales supone hacer frente a los mercados y colaborar a la configuración de la cultura como una herramienta de educación y construcción cívica sustentada sobre los valores y los derechos culturales y alejada de los conceptos mercantilistas y/o tecnocráticos” (UNESCO, 2012).

Por último es importante resaltar, que en le mundo de hoy, las políticas culturales deben crecer de la mano con los modelos económicos y de negocios y ambos modelos deben ser capaces de soportar el desarrollo del territorio como el espacio ideal del conglomerado humano, espacio

social compartido por todos , el cual debe ser entendido desde perspectivas medioambientales de sustentabilidad y sostenibilidad. Al respecto Javier Carrillo establece lo siguiente: “Dado que las ciudades son hoy por hoy el referente más cercano de la transversalización, debe ser desde ellas, desde lo local desde donde se realicen los mayores esfuerzos para lograr un espacio público que sea capaz de movilizar y convocar el conjunto de los actores culturales en el marco de una dinámica de producción y de negocios que se acompañe con el contexto cultural de la población” (Carrillo, 2006). Las siguientes precisiones ayudarán a consolidar, en los nuevos profesionales, una reflexión sobre la necesidad de afrontar la implementación de las políticas culturales en los procesos de desarrollo económico:

**Tener en cuenta que:**

Las políticas culturales territoriales ocupan una posición importante en el desarrollo estratégico de las ciudades (económico, urbano y social) y se enfrentan a un entorno complejo que obligan a replantear el concepto de interés público y a reinventar nuevos marcos que ayuden a implantar comportamientos creativos.

**Tenga presente:**

Las políticas culturales deben colaborar con el sector informal de la Cultura abandonando los modelos elitistas y cerrados de una Cultura pública centrada en actitudes excluyentes que se alejan de la realidad evolutiva. La Cultura estática y prepotente frente a la Cultura dinámica y propiciadora.

**Traer a la memoria:**

Las políticas culturales deben experimentar una migración estratégica que las haga desplazarse desde los conceptos de administración y gestión (en el mejor de los casos) hacia los de inmersión en nuevos modelos económicos, procurando establecer condiciones comunes de relación abierta entre todos los agentes implicados en el desarrollo social de la comunidad.

**Tener en cuenta que:** Las políticas culturales deben forzar nuevos marcos jurídicos y laborales que permitan replantear los sistemas de acceso y permanencia de los directivos y responsables técnicos.

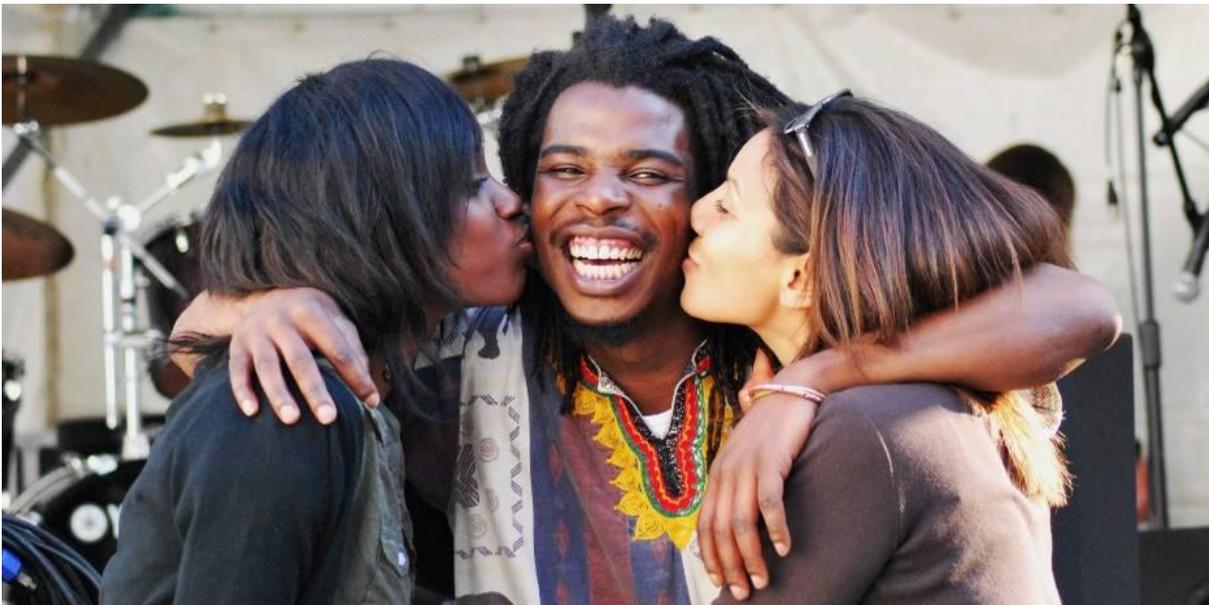
**Tenga presente:**

Las políticas culturales deben contar con procedimientos metodológicos sistematizados. Es necesario ampliar los recursos humanos y materiales dedicados a la evaluación como método de seguimiento programático, a la elaboración de indicadores que orienten hacia una perspectiva diacrónica y a la investigación aplicada, que soporte incluso la evaluación de los modelos económicos.

### Ejercicio de autoevaluación

El alumno realizará una revisión detallada de un tema de actualidad que se presente en el país relacionado con un proceso económico trascendente en la estructura de ciudad. Revisará detalladamente las condiciones del modelo económico y establecerá las relaciones culturales y sociales que se dan a partir de la aplicación de dicho modelo y el ensayo producto de la reflexión, lo publicará en el blog creado en el desarrollo del tema 2.

## 2.7. La estrategia cultural, repuesta a la cohesión de grupos



La cohesión de las personas es el insumo básico para un buen desarrollo de grupos sociales y económicos.

Tomado de: <http://www.seeds.ie/es/home/aims>

Fecha: 19 de julio de 2008.

Los grupos humanos en cualquier ámbito, en especial en el desarrollo de las estrategias y grupos económicos, sin importar su envergadura, generan en su consolidación como grupo, unos lazos de comunicación y desarrollo organizacional bastante especiales y significativos para el grupo en primera instancia, que en la mayoría de veces trascienden al grupo y se convierten en tendencias económicas y perfiles de desarrollo socio-económico y en algunos casos en teorías de desarrollo económico que se capitaliza por varias décadas y muchas generaciones de personas.

La estrategia cultural hace parte de estas dinámicas de cohesión de grupos y en especial de los modelos económicos que se definen en un escenario específico de actuación territorial. Al respecto establece el sociólogo Gustavo Mata que “Cuando un grupo comienza la aventura de crear una empresa, va acumulando experiencias compartidas, que van conformando una determinada forma de actuar, un estilo característico, que es lo que llamamos su cultura de empresa. Los éxitos y los fracasos que van cosechando a medida que el tiempo va pasando, su aprendizaje como grupo, es el mecanismo que permite crear y adaptar esa cultura que todos los integrantes de la empresa comparten” (Mata, 2008). En este sentido es relevante para el grupo la estrategia cultural que utiliza para consolidarse como tal que en la mayoría de los casos se denomina como “Cultura Organizacional”, la cual no es más que un cúmulo de directrices empresariales o de un grupos social, que busca clarificar la conducta y el comportamiento de sus asociados o sus integrantes con un fin específico, el cual está definido con anterioridad y es la guía de las actuaciones del grupo. Es fundamental, entonces, que se clarifique la participación de cada una de las personas en el grupo, esto es, se debe diseñar un organigrama cultural soporte de la organización, en el cual se determinen la posición en la organización del individuo como las funciones que realiza y las responsabilidades de que es objeto. Aún en grupos culturales, básico, como es la familia, la asignación de responsabilidades como los roles de cada persona al interior de la estructura están claramente identificados, situación que garantiza en primer lugar una dinámica de grupo adecuada y en segundo término una cohesión del grupo para el desarrollo de sus actividades. Lo mismo sucede con los grupos económicos y/o de producción, sin importar su tamaño.

Cualquier estructura grupal requiere de un guía, líder o dirigente, pero es fundamental entender que ese líder solo, sin el apoyo de otros no puede hacer empresa, no crea cultura y no genera estrategias culturales adecuadas para su grupo u organización; para generar estrategias culturales de empresa se hace imprescindible un grupo humano que se identifique con el líder y lo siga. Para Mata “El papel del líder de la empresa es fundamental en el proceso de fijación de la cultura empresarial; la empresa acabará asumiendo parte de su forma de ser y sus creencias, pero es el aprendizaje del grupo, la experiencia compartida por todos lo que permite el desarrollo de esa cultura”; es decir, si bien el líder establece directrices y reglas, es el grupo o colectivo humano el que avala y ratifica dichas acciones o provoca cambios en la estructura que deben ser racionalizados por el líder e incorporarlos en la directrices de empresa como estrategias culturales que debe replicar en otros escenarios.

Una definición adecuada para el término “Estrategia Cultural” o “Cultura Empresarial, es la del profesor Edgar Shein: “Cultura de empresa es un conjunto de presunciones básicas, desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación al medio y de cohesión interna, que son consideradas válidas por todos y, en consecuencia, transmitidas a los nuevos miembros del grupo” (Schein, 2002).

Al respecto, veamos un pequeño texto del profesor Gustavo Mata:

Las estructuras organizativas están integradas por personas con talento; cuando las estructuras permiten que este talento se ponga en juego son tremendamente efectivas, sin embargo muchas veces ocurre lo contrario. ¿Por qué muchas estructuras se comportan de una forma tan poco inteligente, estando integradas por personas inteligentes? Hay tres razones fundamentales: la especialización de los departamentos que produce fragmentación en la estructura; las luchas de poder entre responsables de las diferentes áreas; y las actitudes reactivas de todos los miembros de la organización. Todo esto crea barreras horizontales y verticales a la comunicación y convierte a las estructuras en increíblemente estúpidas.

La estructuración de una organización supone especialización de las diferentes unidades organizativas y esta especialización supone fragmentación e incomunicación. Cuando hacemos organigramas, encerramos a los diferentes especialistas en diferentes “cajitas” y nos olvidamos de que las cajitas tienen paredes, suelo y techo y que aislamos a unos grupos de otros.

También cuando estructuramos repartimos poder y jerarquías. Esto supone competencia interna por conservar o acrecentar áreas de poder por parte de los ejecutivos, que redundan en incomunicación de los departamentos.

Si, además, las personas adoptan actitudes defensivas y reactivas, en lugar de proactivas, tenemos servido el resto del plato de la ineficiencia organizativa. Si queremos organizaciones inteligentes, debemos propiciar la comunicación abierta, promover la crítica constructiva, aprender a valorar de forma positiva cualquier punto de vista diferente, enseñar a asumir riesgos y ser innovadores.

Las organizaciones bien estructuradas lo están para acometer los problemas previsibles; pero todas han de abordar, cada día, un porcentaje importante de problemas absolutamente imprevisibles, para las que no están diseñadas. Que una organización esté bien estructurada no garantiza el buen funcionamiento de la misma.

¿Qué es lo que hace que las estructuras se puedan adaptar a los problemas no previstos?: las estructuras informales, al margen de la estructura “oficial” que existen en las organizaciones, son las que permiten que éstas se adapten. Estas redes informales convierten a las organizaciones en estructuras flexibles y adaptables; capaces de acometer con éxito problemas imprevistos. Las personas clave para que la organización funcione son las que McClellan llama las “estrellas de la organización”; ellos son los nodos de esas redes

informales, los que las integran y hacen posible su funcionamiento. Las organizaciones necesitan que un número determinado de personas, de entre sus miembros, sean capaces de crear y mantener esas redes, que luego son capaces de aflorar el conocimiento que se halla repartido y disperso por toda la organización.

Pero, ¿qué tienen esas personas que les hace ser las estrellas de la organización?, ¿qué habilidades les permiten ser los nodos alrededor de los que se construyen las redes informales? Las estrellas son personas, como diría Mc. Clelland “no tanto inteligentes como competentes”; o como señala Goleman, divulgador de las ideas de su maestro Mc. Clelland, son personas “emocionalmente inteligentes”.

La inteligencia de las personas no asegura su competencia. Para ser competente se necesita, además de inteligencia, una especial fortaleza en estos cinco factores: conocimiento de sí mismo, autocontrol, auto-motivación, empatía y habilidades de relación social. Las personas que saben entender sus propias emociones, que conocen sus puntos fuertes y débiles, que tienen confianza en sus fuerzas y seguridad en sí mismos; los que saben controlar sus emociones y son íntegros, fiables, adaptables e innovadores; los que tienen ganas, afán de logro, capacidad para el compromiso y talante optimista; los que saben manejar la dinámica de los grupos, los capaces de ponerse en el lugar del otro y entender sus emociones; los que tienen impacto, influencia en los otros, capacidad de liderazgo para buscar sinergias, para promover y para conducir el cambio; esos son los competentes. Este tipo de personas son imprescindibles para asegurar la flexibilidad de las organizaciones. No es que todas las personas en la estructura deban ser así, sino que si no hay un número suficiente de personas así, las organizaciones, aunque estén bien estructuradas, no funcionan adecuadamente, resultan rígidas y poco flexibles.

Pensemos que sucede cuando un nuevo miembro llega a un grupo u organización: Normalmente no es admitido sin más; antes se le transfieren esas normas, criterios de conducta y códigos de acción, fruto de la experiencia colectiva y se le enseña a asumirlas, usarlas y respetarlas; hasta que no perfecciona el período de aprendizaje y asimilación de las políticas empresariales y pasa por los ritos de iniciación establecidos, el candidato no es, realmente, incorporado al grupo. En cuanto a los ritos de iniciación, estos han variado en el tiempo y en los grupos humanos que los practican, incluso hoy día nos seguimos asombrando por los ritos de iniciación de algunos grupos tribales para los miembros que pasan de la niñez a adolescencia.

En nuestra cultura no es un rito transformar el vestuario para poder integrarse a un grupo humano, social o económico, incluso al punto de que si no se hace se rechaza al individuo; los uniformes empresariales para las zonas de producción no son más que ritos de vestuario que se aplican en procesos productivos. Hoy día los ritos siguen haciendo presencia en el planeta y son

parte esencial de las estrategias culturales usadas a diarios en los diversos grupos, en especial los económicos. ¿Acaso las campañas de venta de ropa no se basa en estrategias culturales de grupos sociales?, sin lugar a dudas la respuesta es afirmativa y es en este punto donde toma relevancia significativa el manejo de las estrategias culturales como elementos aplicativos de los procesos y proyecciones económicas y de modelos productivos.

En este sentido hay que entender que “La cultura de un grupo, no sólo para el grupo que crea la empresa, sino para cualquier grupo, es la respuesta del grupo a los dos desafíos básicos a los que se enfrenta para su propia supervivencia: cómo mantenerse unidos y cómo solucionar las necesidades del grupo. La cultura sirve a esas dos necesidades básicas del grupo: la cohesión interna y la relación del grupo con su entorno” (Mata, 2008). Pues bien, esa relación con el entorno, en la empresa, se concreta en la estrategia a seguir; en último término es la cultura de la empresa la que hace posible que se encuentren las estrategias para alcanzar el éxito; las claves del éxito están en la cultura; es la forma de ser de la empresa la que la hace o no eficaz en la resolución de sus problemas en el día a día. Las estrategias dimanar de la cultura; una cultura de empresa adecuada permite encontrar soluciones a los retos a que esta se enfrenta cada día.

Para el profesor Edgar Schein “Las presunciones básicas en las que está basada la cultura, que tienen que ver con la visión que el grupo tiene del entorno y el papel que al grupo le corresponde desempeñar dentro de él, no son elementos independientes, están fundamentadas en los mismos principios, están relacionadas, están encadenadas entre sí. Para la permanencia de las culturas, es básico el encadenamiento de estas presunciones básicas: puede que fuera fácil cambiar una presunción por otra diferente, si perdiera eficacia, pero cambiar un paradigma, toda una serie de presunciones, coherentes, relacionadas y basadas en los mismos principios, es muy difícil” (Schein, 2002). A esta serie de postulados las denomina, el profesor Schein, paradigmas culturales, que no son más las bases culturales de la organización económica; directrices sociales, culturales y económicas que se han consolidado a través del tiempo y que en la mayoría de veces son innegociables, aún con el grupo objeto de la estrategia económica.

Para Mata “Una empresa desarrolla una cultura fuerte cuando su forma de ser y de actuar se ve validada por el éxito alcanzado. Así se van consolidando las presunciones básicas de su cultura y se van encadenando los paradigmas. Pero cuando las circunstancias del entorno cambian, y el cambio es cada vez más rápido, más generalizado y más profundo, una cultura fuerte tiene más dificultades para poner en cuestión las presunciones básicas que la sustentan, para adaptarse al cambio en el entorno, para poder seguir interactuando con él con la misma eficacia anterior. Cambiar la cultura de una empresa, adaptarla a los nuevos desafíos que un entorno cambiante supone, no es fácil. Cuanto más éxito haya tenido previamente el grupo, más firmes serán sus convicciones, más fuerte será su cultura de empresa, y, por tanto, más difícil resultará que se modifiquen los viejos paradigmas, que ya han perdido eficacia, para encontrar soluciones

diferentes a los nuevos retos. No es fácil salir de las crisis; sólo las organizaciones muy participativas, las capaces de aprender por sí mismas son las que pueden adaptarse y superarlas. Si la participación del grupo es la base de la creación de la cultura, también la participación será la base de su adaptación a un entorno cambiante” (Mata, 2008).

Las siguientes precisiones ayudarán a consolidar un pensamiento crítico sobre el tema revisado:

**Tener en cuenta que:**

La estrategia cultural hace parte de las dinámicas propias de cohesión de grupos y en especial de los modelos económicos que se definen en un escenario específico de actuación territorial.

**Tenga presente:**

Cualquier estructura grupal requiere de un guía, líder o dirigente, pero es fundamental entender que ese líder solo, sin el apoyo de otros no puede hacer empresa, no crea cultura y no genera estrategias culturales adecuadas para su grupo u organización.

**Traer a la memoria:**

La cultura de un grupo, no sólo para el grupo que crea la empresa, es la respuesta del grupo a los dos desafíos básicos a los que se enfrenta para su propia supervivencia: cómo mantenerse unidos y cómo solucionar las necesidades del grupo. La cultura sirve a esas dos necesidades básicas del grupo: la cohesión interna y la relación del grupo con su entorno.

**Tenga presente que:**

Cambiar la cultura de una empresa, adaptarla a los nuevos desafíos que un entorno cambiante supone, no es fácil. Cuanto más éxito haya tenido previamente el grupo, más firmes serán sus convicciones, más fuerte será su cultura de empresa, y, por tanto, más difícil resultará que se modifiquen los viejos paradigmas, que ya han perdido eficacia, para encontrar soluciones diferentes a los nuevos retos.

### Ejercicio de autoevaluación

El alumno seleccionará una empresa que tenga gran reconocimiento en su región o ciudad. A partir de una evaluación general del perfil económico de la empresa y de su radio de acción examinará los siguientes aspectos:

Cultura organizacional.

Relación entre la empresa y sus públicos objetivos.

Relaciones de productos con consumidores y

Dinámicas de atención al cliente

Con base en estos tres puntos realizará un ensayo, el cual presentará de forma escrita y subirá a su blog, par compartirlo con sus compañeros y la comunidad académica.

## 2.8. El sector cultural, como modelo de desarrollo estratégico



El sector cultural. Eje dinámico de los nuevos modelos económicos.

Tomado de: <http://www.haydelachino.info/node/155>

Fecha: 9 de septiembre de 2008.

El sector cultural como modelo de desarrollo estratégico, no solo es una preocupación para las empresas de tipo económico. Hoy día los gobiernos, las grandes multinacionales y otros sectores

representativos de la cotidianidad social del planeta, como el religioso entre muchos otros, consideran el tema de la estrategia cultural como fundamental en sus procesos de interacción con las personas del “común”<sup>1</sup>.

En este sentido, el Ministerio de la Cultura de nuestro país, llevo a cabo en el mes de septiembre de 2009 el “Seminario Internacional “El sector cultural hoy: Oportunidades, desafíos y respuestas”, evento al cual participaron más de 5000 líderes de 32 países. En este evento se dio a conocer la estrategia cultural aplicada a los procesos productivos de Francia, Canadá Y Costa Rica

Como modelos de desarrollo económico a partir de la valoración y recuperación de las tradiciones culturales en los sectores de inversión, experiencia que hasta hoy sirven de modelos de regulación para la alianza eficaz entre cultura y economía.

Las memorias de dicho evento, inéditas hasta el día de hoy, son un derrotero para los nuevos profesionales. Es fundamental entonces, como apoyo a la Estrategia Cultural que se realice por parte de cada alumno revisar con detenimiento las memorias de dicho evento, la cuales se comparten gracias a la colaboración de Catalina Hoyos Vásquez, Coordinadora del Grupo de Prensa del Ministerio de Cultura:

Ver: <C:\Documents and Settings\Administrador\Escritorio\memorias Seminario El Sector Cultural Hoy.pdf>

Es relevante, en la actualidad, que los nuevos profesionales conozcan, debatan y formulen posturas individuales y de grupo frente los siguientes temas:

- **La crisis económica y la cultura:** La situación tecnológica y de comunicación actual significa que cuando un territorio o país presenta una crisis económica, esta se traslada de forma inmediata a otros contextos afectando buena parte del globo terrestre. Sin embargo, gracias a la diversidad de los modelos económicos que se aplican en la actualidad, las crisis económicas en la actualidad no duran tanto como en décadas anteriores, situación que se ve favorecida por los factores culturales de los territorios económicos que hoy día, favorecen de forma significativa la aplicación de nuevos modelos económicos. Es importante resaltar, en este punto, que la transmisión de las crisis económicas llegan tardíamente a los sectores culturales, lo que hace posible que la cultura anticipe los mecanismos de control para la crisis a diferencias de los otros sectores que son golpes de forma inmediata y sin aviso. Es aquí, donde subyace la verdadera importancia y relevancia de la cultura en los procesos económicos, convirtiéndose en un

---

<sup>1</sup> Personas del común. Denominación que agrupa a las personas que comparten un gusto, ideología o tendencia y que se agrupan alrededor de ese gusto.

eje fundamental en la economía global que dinamiza los procesos, los fortalece y consolida.

- **La industria cultural como respuesta a la crisis económica:** Las nuevas propuestas económicas dan prioridad a la creatividad y a la innovación como estrategia de mercados, pero es la sociedad la que da los referentes para la creación de la estrategia, trasladándose la cultura de la sociedad a un sitio privilegiado en el proceso económico. Si no se entiende la cultura fracasará el modelo económico. La cultura es una actividad económica que tiene como capital básico e insumos fundamentales la creatividad y la imaginación, sin embargo la cultura como sector estratégico, requiere de forma inmediata, una renovación, un cambio de paradigmas, en los cuales se revalorice su accionar como un generador de estrategias económicas y se le reconozca su importancia al interior de los procesos económicos de orden global.
- **El potencial económico de las industrias creativas:** Los bienes y servicios culturales, cada vez con más frecuencia, hacen parte de los activos de las empresas económicas. Sin lugar a dudas la economía de las empresas culturales es la oferta de la experiencia, la cual debe incorporarse a los nuevos procesos de producción a partir de una estrategia cultural, entendiendo que los sectores denominados como economía cultural e industria cultural son mundos mucho más complejos que el sector cultural tradicional, entonces, no basta en definir características culturales de grupos poblacionales objetivos de las dinámicas económicas, se hace imprescindible para que la estrategia cultural funcione, incorporar la cultura a los fenómenos de producción y consumo.
- **La economía creativa:** Es, desde la perspectiva cultural un escenario ideal para transversalizar beneficios y posibilidades de igualdad en la comunidad. Desde la visión económica y de producción es un mecanismo o una “estrategia cultural” que posibilita mejorar las condiciones de vida y el nivel de homogeneidad de beneficios de una comunidad a partir de la identificación adecuada de su perfil cultural, el cual se incluye en los criterios de evaluación, producción y aplicación del modelo económico para esa comunidad en particular. De otro lado es importante resaltar el sinnúmero de ofertas que trascienden el escenario económico o de producción a partir de modelos o estrategias culturales, abriendo camino para nuevos sistemas de producción. Reconocer la economía a partir de la cultura es un reto que se tiene que enfrentar de inmediato por los nuevos profesionales en los sectores económicos y de producción,
- **El desarrollo cultural y la producción: estrategia de desarrollo.** Es indudable que la discusión sobre cultura y desarrollo económico tiene ya varias décadas, pero solamente hasta hace aproximadamente 20 años, es desde cuando la cultura se ha venido posicionado como uno de los determinantes del crecimiento económico y el desarrollo

humano, y es en este escenario que la estrategia cultural adquiere una dimensión más amplia: La cultura como determinante del desarrollo humano por la capacidad que tiene de potenciar las identidades de una población específica y generar cohesión social, y como factor de desarrollo económico por la facultad que posee de transformar los contenidos simbólicos de dicha comunidad en bienes y servicios comercializables. Este carácter dual de la cultura, potencializa el sector económico en dos líneas diferentes: El primero es el aprovechamiento de las prácticas culturales como insumo básico de la estrategia económica y el segundo hace referencia a las prácticas culturales transformadas en contenidos que participan en los mercados económicos de bienes y servicios a partir de su materialización en productos o servicios consumibles por la población.

- **Relaciones entre cultura y desarrollo.** La naturaleza disímil de estos dos campos, requiere inicialmente de políticas particulares a resolver de forma eficiente y conjunta los conflictos sociales, en este sentido es incuestionable que un planteamiento claro de estrategias culturales que responda a las relaciones entre cultura y desarrollo es el marco adecuado para la implementación de los postulados de desarrollo económico y de producción. Esto implica fomentar el desarrollo de una producción de bienes económicos con base en el conocimiento de los procesos culturales para que se le pueda dar a la población de crear y desarrollar modelos económicos propios y participativos.
- **La renovación de las políticas económicas a partir de la cultura.** Los frentes donde la dimensión cultural debe repensarse y aplicarse son numerosos, pero todos exigen una correcta correlación de su aplicación en la dimensión económica a partir de un análisis detallado de las condiciones sociales de los grupos poblacionales objetivos, y es de esta correcta aplicación de donde se desprende la oportunidad del mejoramiento de la calidad de vida de la población a partir de la crisis económica que enfrenta en determinado momento histórico.
- **Las ciudades, los territorios y las políticas culturales como apuesta a la solución de la crisis económica.** Las crisis financieras, siempre se expresan de forma rápida afectando a grandes segmentos de población que dependen de modelos económicos que fracasan. Pero es importante aclarar que las crisis, toman diferentes facetas de acuerdo a los países que afectan y es en este escenario que debe ser visto el factor de participación de la cultura en los modelos económicos, por esto es preteritorio la aplicación de modelos culturales como estrategias económicas. El re-direccionamiento de la cultura como un elemento clave en las dinámicas económicas ha tomado relevancia desde dos décadas atrás. Hoy día es más común ver empresas que dedican grandes esfuerzos y capital a las acciones culturales como insumos básicos de sus futuras acciones económicas y como soporte de evaluación para enfrentar las crisis económicas de segmentos grandes de población que abarcan normalmente varios países. Recuerde que:

La transmisión de las crisis económicas llega tardíamente a los sectores culturales, lo que hace posible que la cultura anticipe los mecanismos de control para la crisis a diferencias de los otros sectores que son golpeados de forma inmediata y sin aviso.

La cultura es una actividad económica que tiene como capital básico e insumos fundamentales la creatividad y la imaginación, sin embargo la cultura como sector estratégico, requiere de forma inmediata, una renovación, un cambio de paradigmas, en los cuales se revalorice su accionar como un generador de estrategias económicas y se le reconozca su importancia al interior de los procesos económicos de orden global

En el mundo globalizado de hoy la estrategia cultural adquiere una dimensión más amplia: La cultura como determinante del desarrollo humano por la capacidad que tiene de potenciar las identidades de una población específica y generar cohesión social, y como factor de desarrollo económico por la facultad que posee de transformar los contenidos simbólicos de dicha comunidad en bienes y servicios comercializables.

#### **Ejercicio de autoevaluación**

Cada alumno, con base en la empresa seleccionada en el tema anterior, verificara una de las estrategias de mercado que aplique en términos d estrategia cultural. Elaborará al respecto un escrito a manera de ensayo y lo publicará en su blog personal.

### 3. PISTAS DE APRENDIZAJE

Es fundamental que los futuros profesionales tengan en cuenta las siguientes pistas de aprendizaje:

**Con relación al tema 1:** Cultura y grupos sociales:

**Tener en cuenta:** La cultura es un proceso de aprendizaje: Los procesos culturales transmiten de generación en generación soluciones sociales y mecanismos de regulación de las negociaciones a nivel local y a gran escala, entendidos los negocios en todas las áreas del conocimiento. Para la cultura se entiende un negocio como un tratado de voluntades entre dos actores, sean del mismo grupo social o de grupos diferentes.

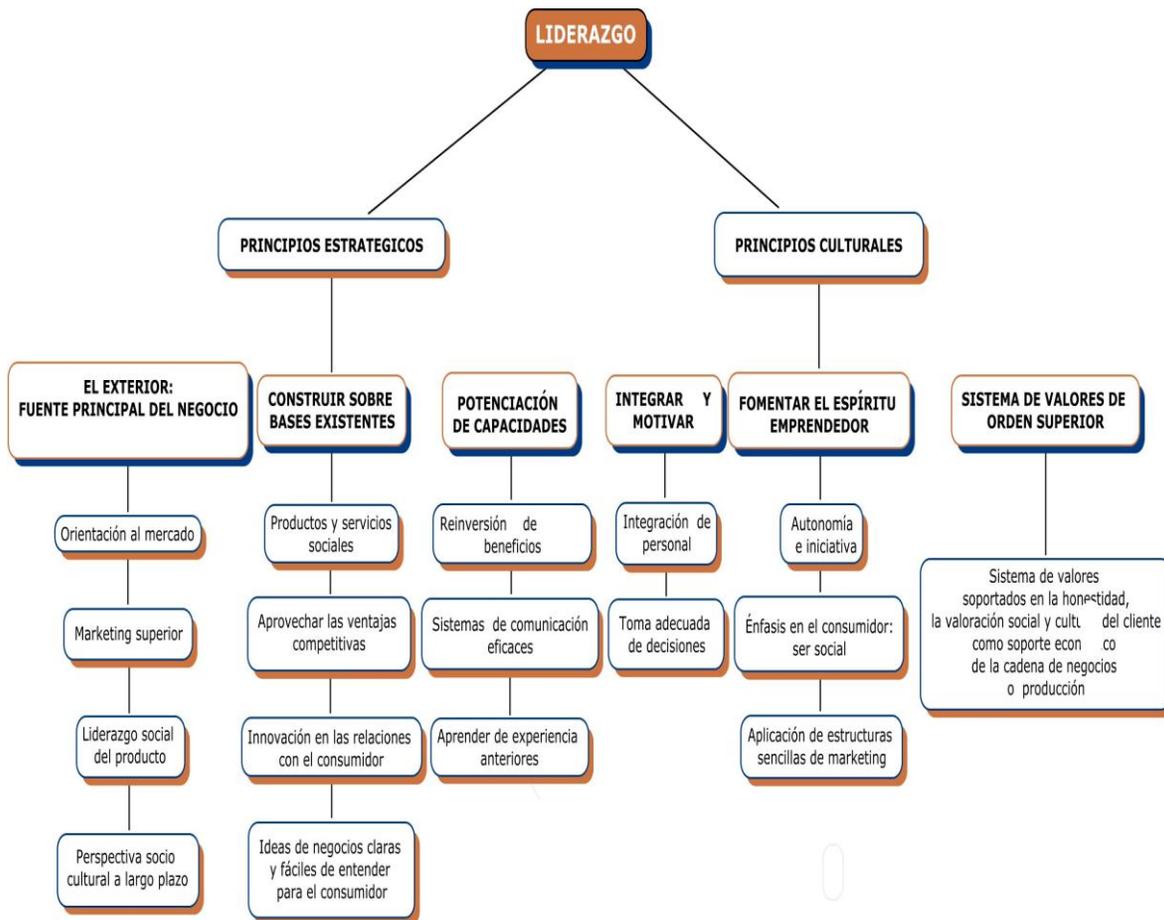
**Tenga presente que:** La cultura es un fenómeno social: Los cambios sociales, cada vez más frecuentes y más rápidos en los conglomerados humanos ayuda a reforzar las características culturales de los grupos, siendo estas los elementos que son inalienables en el mundo de hoy y que además son fundamentales para el individuo en la toma de decisiones.

**Traer a la memoria: La cultura produce seguridad individual y grupal:** A partir de los hábitos sociales reconocidos como normas culturales de determinado grupo, los individuos se desarrollan de forma más fácil en todos los niveles sociales (incluso con mayor certeza en el campo económico) y se definen estrategias grupales para incorporarse de forma activa en todos tipos de procesos: económicos, religiosos, políticos y/o culturales, entre otros.

**Tener en cuenta: La cultura es un proceso adaptativo:** Es indudable que la cultura se adapta a los cambios. Esta situación favorece los procesos de adaptación de la sociedad a nuevos modelos sociales, políticos y económicos ayudados por proceso de socialización masivos, que hasta hace dos décadas no eran posible debido a la incomunicación territorial de que éramos objetos y que hoy ha sido superada debido a los avances tecnológicos, que facilitan una comunicación en tiempo real sin importar el territorio del planeta que ocupe el grupo social.

**Con relación al tema 2:** La estrategia y el talento humano:

**Tenga presente** el modelo de la siguiente tabla, la cual relaciona la ruta crítica para que los negocios, tanto en el ámbito local como en el internacional se planteen de forma armónica conjugando los elementos estructurantes de la producción y el mercado con la características propias de la sociedad a partir de la comprensión de las estrategias culturales propias de cada grupo, las cuales ayudan a definir el mejor modelo económico:



**Con relación al tema 3:** El equilibrio territorial a partir del desarrollo de proyectos:

**Tenga presente:** Las circunstancias del desarrollo de un sector específico de territorio están determinadas por la historia y desenvolvimiento de las políticas económicas.

**Traer a la memoria:** Gran parte de las condiciones que intervienen en la competitividad y en la zona de desarrollo del proyecto se definen desde cuatro niveles: Un nivel micro, un nivel macro, un nivel meso y un nivel meta.

**Tener en cuenta:** No todo proceso económico puede ser sometido a una dinámica participativa, en la medida en que los grupos de interés tampoco representan agregados sociales homogéneos y bajo el reconocimiento de liderazgos operativos inherentes a todo proyecto de desarrollo.

**Tenga presente:** La política es un elemento esencia de los estados de derecho, sin ella no se podría ejercer una verdadera democracia participativa en ningún lugar del planeta.

**Traer a la memoria:** Ejercer los derechos constitucionales consagrados por cada estado en su carta magna, es fundamental a la hora de planificar el desarrollo del territorio. No podemos exigirle a nuestros gobernantes, si en el momento de las decisiones políticas no participamos de forma activa como ciudadanos proactivos que analizan la situación política determinada para elegir los mejores gobernantes en un marco de tolerancia e igualdad.

**Tener en cuenta:** Todos los países son autónomos en sus políticas económicas, sociales y culturales.

**Con relación al tema 4:** La estrategia cultural como oportunidad:

**Tenga presente:** “Las políticas culturales territoriales ocupan una posición importante en el desarrollo estratégico de las ciudades (económico, urbano y social) y se enfrentan a un entorno complejo que obligan a replantear el concepto de interés público y a reinventar nuevos marcos que ayuden a implantar comportamientos creativos” (UNESCO, 2012).

**Traer a la memoria:** “Las políticas culturales deben colaborar con el sector informal de la Cultura abandonando los modelos elitistas y cerrados de una Cultura pública centrada en actitudes excluyentes que se alejan de la realidad evolutiva. La Cultura estática y prepotente frente a la Cultura dinámica y propiciadora” (UNESCO, 2012).

**Tener en cuenta:** “Las políticas culturales deben experimentar una migración estratégica que las haga desplazarse desde los conceptos de administración y gestión (en el mejor de los casos) hacia los de inmersión en nuevos modelos económicos, procurando establecer condiciones comunes de relación abierta entre todos los agentes implicados en el desarrollo social de la comunidad” (UNESCO, 2012).

**Tenga presente:** “Las políticas culturales deben forzar nuevos marcos jurídicos y laborales que permitan replantear los sistemas de acceso y permanencia de los directivos y responsables técnicos. Del mismo modo deben revisarse las clásicas estructuras departamentales y derivar hacia modelos dinámicos y flexibles que optimicen las capacidades de los individuos” (UNESCO, 2012).

**Traer a la memoria:** “Las políticas culturales deben contar con procedimientos metodológicos sistematizados. Es necesario ampliar los recursos humanos y materiales dedicados a la evaluación como método de seguimiento programático, a la elaboración de indicadores que orienten hacia

una perspectiva diacrónica y a la investigación aplicada, que soporte incluso la evaluación de los modelos económicos” (UNESCO, 2012).

**Tener en cuenta:** “Las políticas culturales deben abordarse desde el compromiso a medio y largo plazo e integrando a la Universidad, la Administración, los agentes creadores y gestores, la ciudadanía en plenarios de debate, de reflexión técnica y de consolidación económica” (UNESCO, 2012).

**Con relación al tema 5:** La estrategia cultural, respuesta a la cohesión de grupos:

**Tenga presente:** Cualquier estructura grupal requiere de un guía, líder o dirigente, pero es fundamental entender que ese líder solo, sin el apoyo de otros no puede hacer empresa, no crea cultura y no genera estrategias culturales adecuadas para su grupo u organización.

**Traer a la memoria:** La cultura de un grupo, no sólo para el grupo que crea la empresa, sino para cualquier grupo, es la respuesta del grupo a los dos desafíos básicos a los que se enfrenta para su propia supervivencia: cómo mantenerse unidos y cómo solucionar las necesidades del grupo. La cultura sirve a esas dos necesidades básicas del grupo: la cohesión interna y la relación del grupo con su entorno

**Tener en cuenta:** Una empresa desarrolla una cultura fuerte cuando su forma de ser y de actuar se ve validada por el éxito alcanzado

**Tenga presente que:** Cambiar la cultura de una empresa, adaptarla a los nuevos desafíos que un entorno cambiante supone, no es fácil. Cuanto más éxito haya tenido previamente el grupo, más firmes serán sus convicciones, más fuerte será su cultura de empresa, y, por tanto, más difícil resultará que se modifiquen los viejos paradigmas, que ya han perdido eficacia, para encontrar soluciones diferentes a los nuevos retos.

**Con relación al tema 6:** El sector cultural, como modelo de desarrollo estratégico:

**Tener en cuenta:** La transmisión de las crisis económicas llega tardíamente a los sectores culturales, lo que hace posible que la cultura anticipe los mecanismos de control para la crisis a diferencias de los otros sectores que son golpeados de forma inmediata y sin aviso.

**Tenga presente que:** La cultura es una actividad económica que tiene como capital básico e insumos fundamentales la creatividad y la imaginación, sin embargo la cultura como sector estratégico, requiere de forma inmediata, una renovación, un cambio de paradigmas, en los cuales se revalorice su accionar como un generador de estrategias económicas y se le reconozca su importancia al interior de los procesos económicos de orden global

**Traer a la memoria:** En el mundo globalizado de hoy la estrategia cultural adquiere una dimensión más amplia: La cultura como determinante del desarrollo humano por la capacidad que tiene de potenciar las identidades de una población específica y generar cohesión social, y como factor de desarrollo económico por la facultad que posee de transformar los contenidos simbólicos de dicha comunidad en bienes y servicios comercializables.

## 4. GLOSARIO

**Cultura:** “Es todo lo que existe en el mundo, y que ha sido producido por la mente y la mano humana. Por ejemplo, las fiestas, los alimentos, los sistemas políticos, la manera de pensar, la ropa y las modas, los medios de convivencia, el daño al medio ambiente, la manera de jugar al fútbol, la guerra y las armas, los actos humanitarios... Todos éstos son productos culturales porque han surgido de la creación humana y de su manera de entender, sentir y vivir el mundo, lo mismo que el Internet, que en los últimos años ha revolucionado la conducta humana cambiando la manera de pensar y coadyuvando al desarrollo global intercultural a velocidad impensable. Por eso también se dice que la cultura es la forma, para bien o para mal, como el ser humano ha modificado la naturaleza. En síntesis, cultura es todo aquello, material o inmaterial (creencias, valores, comportamientos y objetos concretos), que identifica a un determinado grupo de personas, y surgen de sus vivencias en una determinada realidad. Dicho de otro modo, cultura es la manera como los seres humanos desarrollamos nuestra vida y construimos el mundo o la parte donde habitamos; por tanto, cultura es el desarrollo, intelectual o artístico. Es la civilización misma. Al darse la yuxtaposición entre los idiomas y las culturas, los individuos progresan hasta adquirir una interculturalidad globalizada, así también los pueblos mejoran sus niveles organizacionales de aldeas a ciudades, de éstas a metrópolis y posteriormente a megápolis, que es la cuna de la interculturalidad y la etnicidad” (Mayo, 2008).

**Desarrollo económico:** “Es la capacidad de países o regiones para crear riqueza a fin de promover y mantener la prosperidad o bienestar económico y social de sus habitantes. Podría pensarse al desarrollo económico como el resultado de los saltos cualitativos dentro de un sistema económico facilitado por tasas de crecimiento que se han mantenido altas en el tiempo y que han permitido mantener procesos de acumulación del capital. Evidentemente que los saltos cualitativos no se dan exclusivamente si se dan acumulaciones cuantitativas de una única variable, pues los saltos pueden ser incluso de carácter externo y no solo depender de las condiciones internas de un país” (Schein, 2002).

**Empresa:** “En un sentido general, la empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado. Por ello, resulta muy importante que toda persona que es parte de una empresa (ya sea propia o no) o que piense emprender una, conozca cuál es la definición de empresa para que tenga una idea clara acerca de cuáles son sus características básicas, funciones, objetivos y elementos que la componen” (Mayo, 2008).

**Estado:** Es un concepto político que se refiere a una forma de organización social, política soberana y coercitiva, formada por un conjunto de instituciones involuntarias, que tiene el poder de regular la vida nacional en un territorio determinado. Usualmente, suele adherirse a la definición del Estado, el reconocimiento por parte de la comunidad internacional. El concepto de Estado difiere según los autores, pero algunos de ellos definen el Estado como el conjunto de instituciones que poseen la autoridad y potestad para establecer las normas que regulan una sociedad, teniendo soberanía interna y externa sobre un territorio determinado. Max Weber, en 1919, define el Estado moderno como una "asociación de dominación con carácter institucional que ha tratado, con éxito, de monopolizar dentro de un territorio la violencia física legítima como medio de dominación y que, a este fin, ha reunido todos los medios materiales en manos de su dirigente y ha expropiado a todos los funcionarios estamentales que antes disponían de ellos por derecho propio, sustituyéndolos con sus propias jerarquías supremas". Por ello se hallan dentro del Estado instituciones tales como las fuerzas armadas, la administración pública, los tribunales y la policía, asumiendo pues el Estado las funciones de defensa, gobernación, justicia, seguridad y otras como las relaciones exteriores" (Wikipedia, Medio\_ambiente, 2010).

**Estrategia:** Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal. Término utilizado para identificar las operaciones fundamentales tácticas del aparato económico. Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes económicos, en situaciones diferentes y hasta opuestas. En otras palabras constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.

- ✘ **Política:** "Del griego *πολιτικός*, «ciudadano», «civil», «relativo al ordenamiento de la ciudad»), es la actividad humana que tiene como objetivo gobernar o dirigir la acción del Estado en beneficio de la sociedad. Es el proceso orientado ideológicamente hacia la toma de decisiones para la consecución de los objetivos de un grupo en asuntos públicos. La ciencia política es una ciencia social que estudia dicha conducta de una forma académica utilizando técnicas de análisis político; los profesionales en esta ciencia adquieren el título de politólogos, mientras quienes desempeñan actividades profesionales a cargo del Estado o se presentan a elecciones se denominan políticos. El término fue ampliamente utilizado en Atenas a partir del siglo V antes de Cristo, en especial gracias a la obra de Aristóteles titulada, precisamente, *Política*. El mismo Aristóteles definía al ser humano como un animal político. También se la ha definido como la comunicación dotada de un poder, relación de fuerzas o como el arte de

lo posible. Por extensión y de acuerdo al contexto, el concepto de política puede referirse también a la actividad de gobernar o conducir otras instituciones sociales menores y no necesariamente públicas, como por ejemplo una empresa, confederación o cooperativa” (Wikipedia enciclopedia, 2006).

- ✘ **Globalización:** “Proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. La globalización es a menudo identificada como un proceso dinámico producido principalmente por las sociedades que viven bajo el capitalismo democrático o la democracia liberal y que han abierto sus puertas a la revolución informática, plegando a un nivel considerable de liberalización y democratización en su cultura política, en su ordenamiento jurídico y económico nacional, y en sus relaciones internacionales” (Vargas, 2005).
- ✘ **Economía global:** “Este término que fue acuñado a finales de los años 90, para describir la evolución económica, en los Estados Unidos y en otros países desarrollados, de una economía basada principalmente en la fabricación y la industria, a una economía basada en el conocimiento, debido en parte a los nuevos progresos en tecnología y en parte a la globalización económica. En ese momento, algunos analistas entendieron que este cambio en la estructura económica había creado un estado de crecimiento constante y permanente, de desempleo bajo, y relativamente inmune a los ciclos macroeconómicos de auge y depresión. Además, creyeron que el cambio ponía en obsolescencia antiguas prácticas de negocios” (Vargas, 2005).
- ✘ **Desarrollo o evolución cultural:** “Se entiende por evolución cultural el cambio a lo largo del tiempo de elementos culturales de una sociedad (o una parte de esa). La evidencia muestra que, la cultura se puede definir como desarrollo de los usos, costumbres, religiones, valores, organización social, tecnología, leyes, lenguajes, artefactos, herramientas, transportes-, se desarrolla por la acumulación y transmisión de conocimientos para la mejor adaptación al medio ambiente” (EducaGuía, 2008).
- ✘ **Inteligencia cultural:** Se define como tal la capacidad cognitiva de los líderes económicos de articular a la sociedad de forma activa en el desarrollo del proceso económico. Para ampliar el concepto revisar el siguiente PDF: <C:\Documents and Settings\Administrador\Escritorio\INTELIGENCIA CULTURAL.doc> .

## 5. BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

Alba, J. I. (2008). Cultura y desarrollo territorial (Segunda edición ed.). Buenos Aires, Argentina: Editora Alfagarra.

Carrillo, J. (22 de agosto de 2006). Economy Weblog. Recuperado el 1 de enero de 2012, de <http://economy.blogs.ie.edu/authors>.

Educagua. (14 de Agosto de 2008).

<http://www.educagua.com/Apuntes/apuntes/comportamiento/cultura.pdf>. Recuperado el 12 de Enero de 2012, de

<http://www.educagua.com/Apuntes/apuntes/comportamiento/cultura.pdf>.

Gallicchio, E. (2008). Desarrollo economico y territorio (Cuarta edición ed.). Madrid, españa: Gustavo Gil.

Mata, G. (8 de Agosto de 2008). <http://www.gustavomata.org/articulos/estrategia-y-cultura-de-empresa>. Recuperado el 4 de enero de 2012, de <http://www.gustavomata.org>.

Mayo, A. (8 de Julio de 2008). <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/cultura-concepto.html>. Recuperado el 1 de febrero de 2012, de

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/cultura-concepto.html>.

Norman, A. (2002). *Planning and Control Systems: a Framework for Analysis* (Cuarta edición ed.). Boston, Estados Unidos: Division of Research, Harvard Business School,.

Schein, E. (2002). Cultura y empresa (Cuarta edición ed.). Barcelona, España: Alfagarra.

UNESCO. (2012). <http://www.unesco.org/new/es/unesco/>. Panamá, Panamá.

Vargas, R. (2005). La población y el territorio (Segunda edición ed.). Madrid, España: Editorial Limusa.

## 5.1. Fuentes digitales o electrónicas:

Mota, S. (01 de diciembre de 2008).

<http://eleconomista.com.mx/columnas/columna-invitada-politica/2010/02/16/geopolitica-latinoamericana>. Recuperado el 14 de enero de 2012, de

<http://eleconomista.com.mx/columnas/columna-invitada-politica/2010/02/16/geopolitica-latinoamericana>.

Wikipedia. (4 de junio de 2010).

[http://es.wikipedia.org/wiki/Medio\\_ambiente](http://es.wikipedia.org/wiki/Medio_ambiente). Recuperado el 24 de diciembre de 2011, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Medio\\_ambiente](http://es.wikipedia.org/wiki/Medio_ambiente).