

Rasgos de la cultura organizacional

Casos de empresas familiares en dos subregiones del Departamento de Sucre, Colombia.

Colección Sin Fronteras



UNERMB

Ramón José Taboada Hernández

Ramón José Taboada Hernández

**Rasgos de la cultura organizacional:
Casos de empresas familiares en dos
subregiones del departamento de Sucre,
Colombia**



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental
"Rafael María Baralt"
UNERMB

Fondo Editorial UNERMB
2016

Este libro es producto de investigación desarrollado por su autor. Fue arbitrado bajo el sistema doble ciego por expertos en el área bajo la supervisión del Colectivo de Investigación Desarrollo de la COLM, adscrito al Programa Investigación - CDCHT de la Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt". Venezuela.

Universidad Nacional Experimental
"Rafael María Baralt"

UNERMB

Centro de Estudios e Investigaciones Socio-económicas y Políticas (CEISEP)

Coordinadora: Dra. María Elena Prieto Pérez

Corporación Universitaria del Caribe (CECAR)

Grupo Estudios Socioeconómicos Administrativos y Contables (ESAC)

Coordinadora: Gertrudis Ziritt Trejo



Colección *Sin Fronteras*

http://150.185.9.18/fondo_editorial/

Rasgos de la cultura organizacional: Casos de empresas familiares en dos subregiones del departamento de Sucre, Colombia.

© 2016, Ramón José Taboada Hernández

1era. Edición

Versión Digital

Depósito Legal: ZU2016000053

ISBN: 978-980-6792-74-6

Versión Impresa

Depósito de Legal: ZU2016000054

ISBN: 978-980-6792-75-3

No está permitida la reproducción total o parcial de esta obra, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopias, por registro y otros medios, sin autorización previa y por escrito del titular del Copyright.



FONDO EDITORIAL
UNERMB

Fondo Editorial UNERMB

Coordinador: Jorge Vidovic

Carátula: Ramón Taboada Olivella

Diseño y diagramación: Fondo Editorial UNERMB

Cabimas, estado Zulia, Venezuela.

Universidad Nacional Experimental
"Rafael María Baralt"



Lino Morán Beltrán
Rector

Johan Méndez Reyes
Vicerrector Académico

Leonardo Galbán Stormes
Vicerrector Administrativo

Victoria Martínez Carvajal
Secretaria Rectoral

CATALOGACIÓN DE LA FUENTE

Rasgos de la cultura organizacional: Casos de empresas familiares en dos subregiones del departamento de Sucre, Colombia. / Ramón José Taboada Hernández.

– 1a. ed. digital – , Cabimas (Venezuela) : Fondo Editorial de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB, Centro de Estudios e Investigaciones Socio-económicas y Políticas (CEISEP, Venezuela), Grupo Estudios Socioeconómicos, Administrativos y Contables (ESAC, Colombia), 2016.

126 p. ; 22 cm

ISBN 9789806792746 (digital)

ISBN 9789806792753 (impreso)

1. Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. 2. Cultura organizacional. 3. Empresas familiares

*Dedicado a toda mi descendencia en especial a mi última
hija María Camila, quien insistente me preguntaba por qué no
dormía lo suficiente por tanto escribir. Se trataba de esta obra
que hoy comparto.*

AGRADECIMIENTOS

Haber cristalizado la elaboración de esta obra no obedece a un personal y único esfuerzo, porque sin la colaboración primeramente de la institución donde laboro actualmente como docente investigador, de varios de sus directivos en especial el Dr. Demetrio Álvarez Álvarez, quien me apoyó en la gestión de la autorización de mi maestría en el año 2008, financiada por la Corporación Universitaria del Caribe CECAR, fue como alcancé esa cualificación de investigador en asuntos de empresas familiares. También expreso agradecimientos a los docentes, colegas investigadores que compartieron inquietudes y estrategias para cristalizar este proyecto.

De igual manera extendiendo mi gratitud al grupo de empresarios que compartieron conmigo ese tiempo valioso de su quehacer, para dedicarlo a facilitar información sobre su diario vivir y pasado empresarial y familiar.

No sería elegante dejar de agradecer a mi esposa Katerine Polo y a mi hija María Alejandra, el apoyo que suministraron colaborando con la organización del trabajo de campo y las citas programadas con los distintos informantes en las subregiones Montes de María y Golfo de Morrosquillo, departamento de Sucre, Colombia. Asimismo, a mi hijo Ramón Eliecer, quien es el autor de la portada de esta obra.

A todos los mencionados, nuevamente gracias por permitirme llegar a culminar este esfuerzo que humildemente comparto y asumo con toda la responsabilidad del caso.

CONTENIDO

PRESENTACIÓN.....	x
-------------------	---

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES DEL DEPARTAMENTO DE SUCRE Y SU SECTOR PRODUCTIVO

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y SUS OBJETIVOS	7
2.1 Los objetivos trazados para este estudio.....	9
2.2 Objetivos específicos.....	9
3. POR QUÉ ES DE INTERÉS REALIZAR ESTE PROCESO INVESTIGATIVO	9
3.1 Una justificación teórica y práctica	10
4. DELIMITACIONES	12

CAPÍTULO 2

REFERENTES TEÓRICOS Y CONCEPTUALES.....

1. ANTECEDENTES SOBRE INVESTIGACIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DE TIPO FAMILIAR.....	15
2. UN MARCO TEÓRICO AJUSTADO A LAS EMPRESAS FAMILIARES COLOMBIANAS	23
Otras clasificaciones dadas a la microempresa	27
a. Inducidas	27
b. Satélites.....	27
c. De trabajo por encargo	28
d. De mercado abierto con cobertura física restringida	29
e. De mercado abierto	30
Débil capacidad de negociación.....	30
Pequeña empresa	32
Mediana Empresa	32

Rasgos de la cultura organizacional: casos de empresas familiares en dos subregiones del departamento de Sucre, Colombia

Empresa familiar	33
Conflicto.....	35
Mitos	38
Creencias	38
Anécdotas	38
Símbolos	39
Valores.....	39
Planeación.....	39
Estrategia	39
Gestión estratégica organizacional	40
Cultura	40
Tipos de cultura.....	42
Academia:	42
Club:.....	43
Equipo de Béisbol:.....	43
Fortaleza:.....	43
Empresas comerciales.....	44
Concepto de servicio y empresas comercializadoras de servicios.....	44
Sucesión generacional	45
Gobierno corporativo.....	47
Protocolo familiar	48
Liderazgo en la empresa familiar	49
Clima laboral	49
3. ESTUDIOS ACERCA DE LAS MIPYMES DE ACTIVIDAD COMERCIAL, SERVICIOS Y DE TIPO FAMILIAR.....	50

CAPÍTULO 3

DECISIONES METODOLÓGICAS	60
1. FORMULACIÓN DE MODELOS Y METODOLOGÍA	62
1.1 Métodos para la investigación científica	62
Método deductivo	63
El método inductivo.....	63
Método hipotético-deductivo	63
2. METODOLOGÍA	63
3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	64

Contenido

4. CRITERIOS DE VALIDEZ	65
5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	67
6. SELECCIÓN DE LA MUESTRA	68
7. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS	69
8. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	69
CAPÍTULO 4	
RESULTADOS	71
1. RESULTADOS ENTRE FUNDADORES.....	73
1.1 La cultura de preservación del legado por parte de los fundadores según los expertos.....	79
2. RESULTADOS ENTRE COLABORADORES	81
Cómo piensa el trabajador	82
CAPÍTULO 5	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	89
1. CONCLUSIONES.....	91
2. ANÁLISIS SOBRE EL MARCO CONTEXTUAL DE LAS EMPRESAS DE COMERCIO Y SERVICIO DE ORDEN FAMILIAR.....	92
3. REFLEXIONES SOBRE EL SOPORTE TEÓRICO PARA ESTA INVESTIGACIÓN.....	93
4. RECOMENDACIONES QUE PUEDEN SER ADAPTADAS A LAS EMPRESAS FAMILIARES ESTUDIADAS.....	95
5. LIMITACIONES PARA LA GENERALIZACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO.....	96
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97
ANEXO A	103
ANEXO B.....	104
ANEXO C	109

PRESENTACIÓN

El conocimiento sobre las organizaciones desde el campo de la realidad es escaso, pues su estudio ha estado centrado en el deber ser y no en la realidad en la cual cada una de éstas se insertan para responder a las distintas necesidades de la sociedad. A partir de los postulados de Frederick Taylor, es cuando las organizaciones son estudiadas de manera más sistemática, sin embargo su preocupación se centró en el sistema productivo, donde factores como el tiempo y los costos fueron y son elementos fundamentales para su conformación.

Si bien es cierto que el contexto en el cual se generó la teoría de la administración científica de Taylor sirvió para emprender el estudio de las organizaciones, también lo es que la perspectiva economicista fue el soporte fundamental para su argumentación, donde la visión humanista del ser humano fue desplazada y es solo visto como un instrumento de producción con características medibles y cuantificables en términos económicos bajo la estructura de ganancias, pérdidas y desperdicios.

El contexto que sirvió para afianzar la teoría taylorista en las organizaciones, estuvo signado por un modelo de desarrollo que buscaba potenciar el capitalismo en el mundo, impulsado desde Europa, en aras de poder responder a la promesa de generar un mundo mejor.

Hoy día, esta promesa sigue incumplida toda vez que se observa más pobreza, niñez abandonada, desnutrición, existencia de más enfermedades, individualidad, egoísmo, mayor división del trabajo, fortalecimiento de la flexibilización laboral, más ricos, más pobres...; es decir, ha habido una profundización de la infelicidad del ser humano como consecuencia de la puesta en práctica de un modelo de desarrollo alejado del bien social, para responder fun-

damentalmente al capital, (Ziritt). Esta concepción economicista del desarrollo deriva de la racionalidad moderna y tiene su fundamento en la razón. Se trata de un proyecto totalizador y unificador promovido y expandido a todas las culturas en el cual se determinar qué países son desarrollados y cuáles no.

Esta forma de concebir y ejecutar el desarrollo ha impactado todas las estructuras de la sociedad, y entre ellas, a la organización, independientemente de su tipo. Sin embargo, las luchas sociales y gremiales han impulsado nuevas teorías para mejorar la convivencia en las organizaciones y es ahí donde vemos los aportes de Elton Mayo, Henry Fayol, que buscan una nueva forma de valorar al ser humano, donde este sea el centro de la atención organizacional.

Ahora bien, como se puede delinear sigue siendo un compromiso social el estudio de las organizaciones, por cuanto todo lo hasta ahora abordado, explica una realidad que refleja generalizaciones y que si bien se corresponden a una realidad, a un tiempo y contexto determinado, las dinámicas que se generan hoy día desde la investigaciones y sus formas de abordajes, nos demuestran que difícilmente se puedan extender a otras realidades, la lógica de comprensión de un objeto estudiado en otros contextos con otras realidades y con otros actores.

Desde esta lógica, se presenta el libro *Rasgos de la cultura organizacional: Casos de empresas familiares en dos subregiones del departamento de Sucre, Colombia*; que busca entender a la organización desde la perspectiva de su conformación como estructura familiar y en la cual desde la práctica de actuación de sus fundadores, se pretende develar la cultura que se genera a partir de sus praxis en el marco de los valores familiares.

Este proyecto representó para su autor, un reto investigativo toda vez que se profundizó un área descuidada por los teóricos, como lo es la organización familiar y con ella los nuevos valores que se ponen de manifiesto en su estructura organizacional. Con

Presentación

esta iniciativa se materializa el compromiso asumido por el profesor Ramón Taboada Hernández en la búsqueda de una comprensión más real de la dinámica organizacional en el contexto de un comercio con realidades complejas como lo existente en Sincelejo, Colombia. Una sociedad marcada fundamentalmente por el conflicto armado, hecho que de una manera u otra a transversado el comercio y su organización en la región. De allí que cada capítulo en esta investigación tiene impregnado el contexto y sus realidades que permiten comprender la realidad estudiada, desde la realidad de sus actores.

Hablar de las organizaciones sin estar en una profunda inmersión en ellas, se torna difícil, al tiempo que las dinámicas organizacionales se impregnan de los sentidos y sinsentidos de sus actores. He aquí una muestra de un trabajo sostenido, inmerso en una realidad que da cuenta que cosas nuevas están pasando en el complejo mundo de las organizaciones familiares.

Dra. Gertrudis Ziritt Trejo

CAPÍTULO 1

**GENERALIDADES DEL DEPARTAMENTO DE
SUCRE Y SU SECTOR PRODUCTIVO**

Contenido del Capítulo

1. Introducción
2. Problema de investigación y sus objetivos
3. Por qué es de interés realizar este proceso investigativo
4. Delimitaciones

1. INTRODUCCIÓN

El departamento de Sucre (Colombia) es una región ubicada al norte del país caracterizado en su economía básicamente por las actividades de ganadería y servicios sociales (Aguilera, 2005) donde los indicadores económico-sociales han mejorado en los últimos años, pero están por debajo de muchos departamentos del país ubicándose entre los últimos con el departamento del Chocó. En Sucre las finanzas públicas locales evidencian una alta dependencia de los recursos de las transferencias del gobierno nacional, pues la población es una de las más pobres del país.

Desde el punto de vista político administrativo se encuentra dividido en cinco subregiones que abarcan un total de 10.364 kilómetros cuadrados, estas son: **Subregión Sabanas**, situada en la parte central del departamento, donde se ejerce la actividad ganadera en gran proporción, la conforman los municipios de Sincé, El Roble, San Pedro, Sampués, Los Palmitos, Galeras, Buenavista, Corozal y San Juan de Betulia, ocupa el 20,7% del total del departamento; **Subregión Golfo de Morrosquillo** donde están las costas del mar Caribe, la conforman los municipios de Coveñas, San Antonio de Palmito, Tolú, Tolú Viejo y San Onofre, con un área que representa el 18,2% del departamento; **Subregión Montes de María**, ubicada al nororiente del departamento conformada por los municipios de Sincelejo, Ovejas, Chalán, Morroa y Colosó, bañada por sierras y colinas dedicadas a la agricultura y ganadería, constituye un 10,6% del territorio departamental; **Subregión San Jorge**, que se localiza al suroccidente del departamento, conformada por los municipios de San Marcos, San Benito Abad, La Unión y Caimito, ellos representan un 28,3% del área departamental, se ejerce la actividad agrícola y pesquera; y la **Subregión Mojana**, de zonas inundables bañadas por los ríos Cauca, Magdalena y San Jorge donde prevalecen cultivos agrícolas como el arroz. Esta ubicación geográfica se considera estratégica por las nuevas clases emprendedoras que están emergiendo en las dos principales actividades

Para una mejor contextualización de la cultura organizacional en el sector productivo del departamento, es fundamental precisar que las actividades productivas más representativas se desarrollan en los subsectores comercio y servicio, por ello se decidió ejecutar el trabajo de investigación en las dos subregiones más representativas: Montes de María v Golfo de Morrosquillo.

Gráfico 1.2 .
División política
y subregional del
departamento de
Sucre



Fuente: Plan de desarrollo departamental. Sucre progresa en paz 2016-2019

La actividad económica en el departamento de Sucre se ha basado básicamente en la producción agropecuaria de donde se derivan actividades de comercio y servicio que repercuten en su desarrollo, aunque ha sido escaso, de acuerdo a un estudio de Espinosa (2005) referente para este trabajo, varios factores han restringido el crecimiento económico regional: altas tasas de crecimiento demográfico, bajo encadenamiento de los principales productos de expansión (principalmente la ganadería extensiva), alta

dependencia de la demanda interna, concentración en la distribución de la tierra, un alto porcentaje de predios urbanos y rurales carente de títulos y el conflicto armado.

Las actividades de comercio y servicio están presentes en todas las subregiones, pero tienen un peso considerable en la economía del departamento las de los servicios de turismo en los que se tienen identificados atractivos localizados en estas dos subregiones con las que se trabajó. Aquí se encuentran rutas¹ con ofertas turísticas como: ruta ecológica, ruta gastronómica, centros artesanales, ruta náutica, ruta religiosa y ganadera, en donde están representadas una gran proporción de las organizaciones de tipo familiar.

Las actividades de comercio se concentran en su gran proporción en la ciudad capital, Sincelejo, donde confluyen la oferta y demanda de bienes objeto de comercialización producido y acopiado desde otros departamentos y del exterior.

Los resultados se refieren a 13 empresas investigadas y en las que se ha caracterizado la toma de decisiones, el sistema de información, la visión de los integrantes de la organización, la motivación, el liderazgo, las creencias, los supuestos que se manejan y cómo se decide la vinculación o desvinculación de los trabajadores. Fue una investigación exploratoria descriptiva donde se utilizó un instrumento tipo encuesta para fundadores/propietarios, uno para trabajadores y un formato de observación no participante.

Finalmente se muestran cifras relacionadas a los elementos que integran la cultura en una organización y cómo se trabaja afianzados a ello, sobresaliendo una situación común en las empresas investigadas: no se tiene una cultura orientada a mostrar valores o trabajar apoyados en ellos como la misión y visión; se percibe una mejor organización en pequeñas empresas de comercio y servicio, pero sin embargo no se tiene documentos tan importantes como son los reglamentos de trabajo. El mercadeo que se realiza

1 Plan estratégico de desarrollo turístico de Sucre 2011-2020, pp. 14-15

en estas organizaciones es informal y se frecuenta básicamente la actividad promocional ocasional.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y SUS OBJETIVOS

Una manera natural y lógica de conformar empresas es la de contextualizar una idea de negocio o actividades lucrativas procurando generar unos resultados que se traduzcan en beneficios, aspectos estos que en gran medida involucra a los miembros del núcleo familiar, razón por la que en el mundo la representatividad de la empresa familiar es de aproximadamente el 80% entre las unidades productivas existentes. Las Empresas Familiares son organismos, instituciones, vivas que nacen, se desarrollan, se transforman y unas veces se mantienen de generación en generación en el mercado, y otras desaparecen. La desaparición de las empresas familiares a nivel mundial es muy alta, se tienen datos de que en un 70% de las mismas no llegan a la segunda generación, tal es el caso de los fracasos en relevos generacionales en una proporción del 65% en 47 casos (Romero, 2014: 36) para Colombia, y que solo aquellas que se deciden a introducir cambios en la organización familiar y empresarial, teniendo en cuenta aspectos como la dinámica del mercado, los proveedores, los clientes internos y externos, la organización familiar, las políticas empresariales, la incorporación de profesionales, la sucesión, el trato a los socios o integrantes de la organización, serán las que tienen la posibilidad de seguir existiendo. Todo esto tiene una estrecha relación con **la cultura organizacional**, que según Schein (2009) la define como “un patrón de conducta desarrollado por una organización conforme va aprendiendo a enfrentar su problema de adaptación al exterior e integración interior, que ha funcionado lo bastante bien como para ser considerado válido y enseñando a los miembros nuevos como la forma correcta de percibir, pensar y sentir. Las dimensiones de la **cultura** de la organización se infiltran en todas las áreas funcionales de la empresa; ésta variable en las organizaciones es uno de los factores competitivos sobre los que se construye

el éxito de las mismas. Pero el cambio generacional, con valores diferentes, perspectivas y expectativas de la vida distintas plantea los mayores retos a las familias empresarias.

En Colombia “del total de empresas familiares, el 72,8% fueron creadas después del año 1970 y aún el 60% de las mismas están siendo dirigidas por su fundador, por lo que la mayoría de las empresas familiares colombianas son aún de primera generación²” y por estudios dados a conocer en diferentes latitudes del mundo, es crítica la supervivencia de la empresa familiar en la segunda generación, donde son muy frecuentes los conflictos que surgen dentro de un proceso intersubjetivo en el que intervienen dimensiones de personalidad y de cultura, asunto que se desconoce cómo es su impacto o cómo se desarrolla en la empresa familiar que tiene asiento en las subregiones Montes de María y Golfo de Morrosquillo, para actividades representativas como los subsectores servicio y comercio en el departamento de Sucre –Colombia–.

Para las organizaciones empresariales de tipo familiar existentes en el departamento de Sucre aún no se tiene ningún tipo de ensayo, diagnóstico o estudio que pueda indicar cómo es su comportamiento en el mercado y qué aspectos están siendo favorables y cuales desfavorables para su evolución a través de las futuras generaciones, en especial aquel tipo de empresa que mayor representatividad tiene en nuestro departamento como son las microempresas y en su orden las pequeñas empresas, en los dos subsectores de la economía más significativos anotados anteriormente. No se tienen rasgos acerca de su comportamiento cultural. La **cultura** de una organización se puede comparar con la personalidad de un individuo en el sentido de que ninguna organización tiene la misma cultura y ningún individuo tiene la misma personalidad. Por ello esta investigación busca dar respuesta al

2 Tomado del documento electrónico: http://www.ceipa.edu.co/ceipa/subsitios/lupa_empresarial/ediciones_online/conflicto_empresas.pdf
Recuperado Junio 9 de 2016

siguiente interrogante:

¿Cuáles son los rasgos de la cultura organizacional al interior de la empresas ubicadas en la región comprendida entre el Golfo de Morrosquillo y Montes de María del Departamento de Sucre (Colombia), dedicadas a las actividades de comercio y servicio, que les permita desempeñarse de forma competitiva logrando la sostenibilidad y continuidad como empresas familiares?

2.1 Los objetivos trazados para este estudio

Caracterizar los principales atributos de la cultura organizacional en la empresa familiar de las Subregiones Golfo de Morrosquillo y Montes de María en el departamento de Sucre –Colombia – dedicadas a las actividades de servicios y comercio.

Para ello es básico identificar la información que se deduce de los siguientes:

2.2 Objetivos específicos

- Obtener información suficiente que permita caracterizar los valores, creencias, mitos, costumbres que se ponen en práctica en las empresas familiares de los subsectores servicios y comercio en el departamento de Sucre (Colombia).
- Describir el rol que están ejerciendo los directivos familiares y no familiares en pro de la cultura organizacional en las empresas que dirigen.
- Identificar los estilos de cultura que favorezcan el buen funcionamiento y posicionamiento de este tipo de empresas.
- Conocer los rasgos culturales transmitidos al trabajador de las empresas familiares en los subsectores servicio y comercio de dos subregiones del departamento de Sucre.

3. POR QUÉ ES DE INTERÉS REALIZAR ESTE PROCESO INVESTIGATIVO

La razón fundamental que motiva el estudio de las empresas familiares, básicamente dedicadas a las actividades de comercio y

servicio en las subregiones Montes de María y Golfo de Morrosquillo para el departamento de Sucre, ha sido porque sobre su cultura organizacional ningún ente oficial ni privado ha realizado ensayo alguno para su caracterización, y porque las actividades económicas sobre las que se sustenta el ingreso de las empresas y familias en esta región de Colombia son las dos señaladas fundamentalmente, además de identificar esos rasgos culturales en las de mayor tiempo de permanencia en el mercado..

3.1 Una justificación teórica y práctica

En Colombia se ha trabajado sobre las características económicas, administrativas, tributarias y otros aspecto desde la microempresa hasta las grandes empresas, en ello ha estado presente tanto el sector público como el privado, se cuenta con cifras del DANE³, de las organizaciones como la Corporación para el desarrollo de la Microempresa -CDM-, la organización FUNDES, entre otras, donde se dan a conocer número de trabajadores por tipos de empresas, su componente de capital, su aporte al Producto Interno Bruto, los sectores y subsectores donde desarrollan su actividad, entre varias particularidades, pero lo que hasta donde con este estudio se ha investigado, de acuerdo al estado del arte del mismo, es que no se conocen estudios específicos acerca de estas empresas familiares en el departamento de Sucre en donde se aprecien las características relacionadas con la cultura organizacional para las micro y las pequeñas empresas, las de mayor representatividad, de unos sectores tan dinámicos como son los servicios y el comercio. A ello se debe el interés en encontrar a través de esta exploración en la región, datos e informaciones que permitan conocer los valores, ceremonias, costumbres, hazañas, símbolos, lenguaje, creencias, mitos, rituales que se enmarcan dentro del concepto de cultura organizacional que se practican dentro de estas empresas y así tomar como modelo o referentes las culturas

3 Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, organismo adscrito a la Presidencia de la República de Colombia.

empresariales que sustenten el engrandecimiento y representatividad de este tipo de organizaciones.

En el departamento de Sucre (Colombia) las actividades de comercio tienen un significativo peso en el PIB departamental (DNP, 2014) sobre las restantes que integran la economía regional productivas, su aporte al PIB departamental en el 2014 fue del 14,8%. Dichas actividades son desarrolladas por unidades empresariales de tipo micro y pequeñas empresas según ley 905 de 2004, donde en las que se asientan la gran proporción de organizaciones de tipo familiar que integran estos guarismos.

Gráfico 1.3. Caracterización departamento de Sucre por sectores de la economía.



Fuente: Departamento Nacional de Planeación -DNP- Documento Diálogos Regionales para la construcción de un nuevo país, 2016, pág. 55

Otra razón para desarrollar este estudio conduce a contribuir para la consolidación de las unidades organizacionales que se conformen de tipo familiar, para que a través de estas micro culturas, las familias empresarias se sirvan de esta información que pueda aportar para lograr el desempeño sostenido que traspase las generaciones como ha ocurrido en las más renombradas empresas de talla mundial y nacional, dando así unos derroteros acerca de cómo actúa y procede una empresa familiar de las características

del estudio en el departamento de Sucre (Colombia) y que a su vez este bagaje cultural sea de utilidad para su propio crecimiento al aprender de sí mismas, identificando posibles formas de hacer de su existencia un mejor futuro para la familia y el consecuente impacto en las actividades generadoras de bienestar, en prevención al alto índice de mortalidad de las organizaciones de tipo familiar conocidas y aludidas en este estudio (70%).

4. DELIMITACIONES

Este proceso investigativo se desarrolla para dos subregiones geográficas del departamento de Sucre, se toma un tema de trascendental preocupación en economías tan sensibles por los efectos de la globalización, como es el de la cultura organizacional para empresas de tipo familiar, que también son las de mayor representatividad para las economías nacionales. De igual manera se delimita el estudio para las actividades de comercio y servicio que son las más representativas en el departamento de Sucre (Colombia), en donde tiene una representatividad mayor la microempresa.

CAPÍTULO 2
REFERENTES TEÓRICOS Y CONCEPTUALES

Contenido del Capítulo

1. Antecedentes sobre cultura organizacional en empresas familiares
2. Un marco teórico ajustado a las empresas familiares colombianas
3. Estudios acerca de la Mipyme de actividad comercial, servicios y de tipo familiar

1. ANTECEDENTES SOBRE INVESTIGACIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DE TIPO FAMILIAR

El estudio realizado sobre estas organizaciones podría catalogarlo como expectante porque hasta el momento en el contexto departamental (Sucre, Colombia) no se han conocido escritos o ensayos que puedan indicarnos cómo “piensa o cómo actúa” una microempresa o una pequeña empresa familiar de los subsectores de servicio y comercio, información que con mucha seguridad, al darse a conocer podría contribuir al establecimiento de variadas acciones y estrategias que le permitan a los organismos de apoyo a las mismas y a los propios empresarios alcanzar un destacable posicionamiento y protagonismo en las escenas de la productividad, porque ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa, (Ferreira, 2003).

Solo a través de procesos de investigación sobre la cultura organizacional en la empresa familiar se podrá tratar de explicar el por qué estas organizaciones tendrían diferencias o similitudes con las de otras regiones del mundo, así como la razón de su desempeño como organización; ello ha sido preocupación de muchos investigadores, que expresan cómo el aprendizaje de la organización está moldeado por su propia cultura, al respecto Silva (2001) apunta como resultado de una investigación sobre cultura organizacional en Brasil que “la relevancia en realizar este tipo de investigaciones se explica por una inexistencia de estudios en el entorno como en el exterior, donde se haga una comparación profunda entre la cultura y el aprendizaje organizacional y que de esta manera se puede considerar la importancia de ampliar los conocimientos sobre estas variables (cultura y aprendizaje organizacional) como resultado de esta interrelación”. De la misma manera lo hacen sen-

tir estudiosos del tema como Kurt Lewin, citado por Davis (2009), al manifestar que con el tiempo la cultura de una organización llega a ser conocida por los empleados y el público. La cultura se perpetúa entonces, porque la organización tiende a atraer y conservar a individuos que parecen aceptar sus valores y creencias. Las culturas pueden caracterizarse como relativamente “fuertes” o “débiles” según el grado de influjo que tengan en el comportamiento de los empleados. Existe una relación positiva entre ciertas culturas organizacionales y el desempeño. En una encuesta de más de 43.000 empleados en 34 compañías, el investigador Davis llegó a la siguiente conclusión: “Las características culturales y conductuales de las organizaciones ejercen un efecto mensurable sobre el desempeño de una compañía”.

Ahora se habla de estructuras orgánicas, flexibles y ligeras al tiempo que se reconoce a las organizaciones como sistemas abiertos con capacidad de autorrenovación y aprendizaje, en ello influye la cultura que se moldea a través de su trayectoria en el tiempo. Hoy en día al surgir diferencias entre las metas de la organización, surgen actos creativos en sus directivos que apuntan al mejoramiento de la empresa. La nueva organización en Colombia, incluso, aprende de sus errores, los aprovecha al máximo debido a que reconoce lo costoso de los mismos, y todo esto es expresión de una nueva cultura organizacional.

Según Rodríguez (2009) el liderazgo de Japón, en cuanto a calidad, y funcionalidad de sus productos, se atribuyó a las características de su cultura, lo que llevó a muchos investigadores a estudiarla como un activo estratégico relevante en el desempeño de las organizaciones. En ello coincide Steckerl (2006) mediante un estudio de la cultura organizacional para una empresa familiar en Barranquilla, donde se determinó que los valores transmitidos a toda la organización por parte de su fundador marcó el comportamiento futuro de esa empresa.

Fernández, N. y Bringmann de Souza, E. (2008) al culminar un estudio relacionado a la cultura organizacional y el liderazgo en varias empresas familiares de la ciudad de Toledo (Brasil), concluyeron que al respecto las posibles causas de desaparición de las empresas familiares se relacionen con: ausencia de enfoque en el cliente, ausencia de sistemas de control, rutinas organizacionales mal estructuradas, negociaciones mal articuladas, falta de compromiso con el negocio, incapacidad de motivación intrínseca, comunicación ineficaz, falta de visión empresarial y exceso de centralización. Ello puede ser asociado a valores y creencias, que como se ha manifestado anteriormente, son componentes de la cultura organizacional y en el estudio realizado, los investigadores verificaron que el estilo de liderazgo de los fundadores de las empresas estudiadas había influenciado en la formación de la cultura organizacional de las empresas, así como diversos aspectos culturales del estilo de liderazgo de los gestores de esas organizaciones fueron asimilados y continúan siendo compartidos por los colaboradores, como por ejemplo la atención a los clientes; ayuda mutua en los casos de problemas personales y otros aspectos destacados en estas causales de desaparición de las empresas familiares.

Acerca de la gestión de una empresa familiar, considera Esparza, J. et al (2010) que *la junta de gobierno no puede realizar su planificación sin haber incluido la cultura familiar. El negocio de la familia es un sistema tan complejo que sólo un sofisticado método de planificación estratégica será capaz de ayudarle a conseguir sus objetivos.*

Zahra, et al (2004) citado en Esparza, J. et al (2010) mediante un estudio realizado con 536 empresas familiares y no familiares de los Estados Unidos, examinaron la relación entre cuatro dimensiones de cultura empresarial y el emprendimiento en las mismas, los resultados muestran relación positiva entre los sistemas de control estratégico de la empresa familiar y el emprendimiento indicando la importancia de una cultura orientada hacia el largo plazo y que

los sistemas de control financiero se orientan hacia el corto plazo.

Como resultado de otro estudio sobre cultura organizativa en empresas familiares obtenido por Rodríguez (2011), se concluyó que no se puede considerar la cultura organizativa desde una perspectiva estática, sino como algo que evoluciona y se desarrolla con el tiempo, esa cultura cambia con el transcurrir de los años. Allí es clave la armonía familiar.

Otro de los significativos resultados relacionados con la investigación sobre la cultura organizacional y liderazgo, está referido al estudio Globe¹ que Ogliastri, E., et al (1999) realizaron en 64 países del mundo, incluidos 10 de Latinoamérica, obteniéndose como resultados una homogeneidad cultural y el liderazgo en los 10 países latinos, es preciso transcribir lo que al respecto expresaron los gerentes sobre los valores culturales:

- a) América Latina vive una situación de alta incertidumbre con muy poco control sobre eventos inesperados, pero es una de las regiones del mundo que más preferiría evitar la incertidumbre;*
- b) son sociedades con valores elitistas, pero muy fuertemente desearían que esto disminuyera;*
- c) los valores de colectivismo familiar y de lealtad al grupo están entre los más altos del mundo, y también la preferencia por que se mantenga así;*
- d) son sociedades individualistas, pero hay un gran deseo de que prime el bien común sobre las ventajas individuales;*
- e) de sociedades apenas medianamente orientadas al desempeño, querrían sociedades predominantemente orientadas al logro de altos objetivos;*
- f) de sociedades que discriminan a la mujer, preferirían muy fuertemente igualdad entre los géneros;*
- g) de sociedades orientadas al presente, querrían culturas más centradas en el futuro;*
- h) querrían*

¹ Por sus siglas en inglés: Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness. Estudio a lo largo del planeta para establecer cómo influyen las creencias, las convicciones, los valores e identidades particulares de cada sociedad en las cualidades del liderazgo. Iniciado en 1993 por Robert House de la escuela Wharton en la Universidad de Pensilvania.

tener una sociedad un poco más humana que la actual, localizada en general por debajo del promedio internacional; i) los latinoamericanos quieren mantener una cultura de suave trato interpersonal.

Es pertinente mostrar una información comparativa sobre las características de la microempresa colombiana comparada con las de otros países de América Latina, en cuanto al personal ocupado en las mismas, según Cárdenas (2005):

Tabla 2.1. Numero de microempresas con menos de 5 empleados en América Latina, 2005.

PAIS	TOTAL MIPYMES	DISTRIBUCIÓN TOTAL (%)
Brasil	18.989.700	32.3
México	10.273.900	17.5
Perú	6.866.190	11.7
Colombia	6.501.800	11.1
Venezuela	3.247.270	5.5
Otros	12.892.050	22
Total	58.773.600	100

Fuente: Tomado de Background Paper. Análisis del contexto sectorial para el desarrollo de las microfinanzas en América Latina y el Caribe, Oficina de Evaluación y Supervisión, OVE.

Por fuentes de la OIT se tiene referencia que el empleo generado por las microempresas en América Latina es muy representativo en Colombia, así como en Bolivia, Paraguay, Perú y México. De manera significativa se puede conocer cuan significativo ha sido el impacto de estas organizaciones en el PIB de los países latinoamericanos.

En la generación de empleo se ha observado en Colombia su estancamiento en el periodo 1990 - 2005 de acuerdo a diagnóstico realizado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP,

2007), pasando de un 51,4% al 50,3% la proporción de personal ocupado por parte de las microempresas.

Pero a nivel internacional además de conocer cifras relacionadas a la generación de empleo y número de empleados por organización PYME, es de interés de este trabajo conocer resultados sobre investigaciones relativas a la cultura organizacional en las empresas familiares, para ello se ha considerado un apoyo importante el trabajo adelantado por Fernández y Bringmann (2006), quienes relacionaron la cultura con el liderazgo en la empresa familiar, asunto de interés por ser muy significativos en el desarrollo de este tipo de organizaciones, ellos a través del método de estudio de caso identificaron como características individuales (perfil) de los fundadores lo relacionado a:

- Características individuales/personales: lo que el fundador es en cuanto individuo/perfil – sus creencias, valores, autoestima, forma de analizar los datos contextuales; actitud; coherencia; capacidad de aprendizaje; uso de tecnología y habilidades de relación.
- Características organizacionales: lo que el fundador hace, su comportamiento; estrategias de comunicación; relación con empleados, clientes, proveedores; visión empresarial; políticas de recursos humanos; sistemas de control y motivación.
- Otras características: oportunidades que beneficiarán al fundador contribuyendo a la constitución de la empresa (situacionales): incentivos, independencia económica y experiencia anterior en el ramo de la empresa.

Apoiados en estas características en el estudio se indagó acerca de las causales de desaparición de la empresa familiar y sus factores de éxito, **Como causales de desaparición encontraron:**

- Ausencia de enfoque en el cliente: se observó, que en algunos casos, los cambios en el sistema de organización no favorecen la atención al cliente, es decir, el cliente no es visto como prioridad, sino las ventas. Y por ende no se percatan

de las necesidades y expectativas de los clientes y, a menudo, la organización se doblega a los intereses e imposiciones de los proveedores, disminuyendo sensiblemente la facturación.

- Ausencia de sistemas de control: la organización de sistemas internos de control es vista como algo innecesario o difícil de ser implementado en algunas empresas estudiadas. Actitudes como estas conducen a la degradación organizacional, puesto que la falta de controles favorece un ambiente propenso para desvíos y fraudes difíciles de ser comprobados.
- Rutinas organizacionales mal estructuradas: en algunas empresas estudiadas la informalidad ha sido el denominador común.
- Negociaciones mal articuladas: en las negociaciones es frecuente encontrar fundadores que pierden de vista las estrategias prioritarias de su negocio, y toman decisiones de acuerdo con las indicaciones y determinaciones proporcionadas por los proveedores como innegociables.
- Falta de compromiso con el negocio: el fundador se distrae con otros quehaceres que le alejan de su compromiso.
- Incapacidad de motivación intrínseca: los fundadores percibían falta de motivación y confianza en el futuro y no tenían alternativas de solución ante dificultades presentadas.
- Comunicación ineficaz: incapacidad de difundir el conocimiento de forma clara y objetiva. Los colaboradores no sabían que hacer para ayudar a los fundadores a salvar la empresa.
- Falta de visión empresarial: Falta de visualización de las oportunidades de futuro interesantes para la organización o perspectivas que no señalan una dirección de éxito para la empresa.

- Exceso de centralización: ello contuvo el desempeño de la empresa al no adaptarse a los cambios, así como en la diversificación de productos y/o expansión geográfica, dejando ver un estilo autocrático del fundador generando un trato con los colaboradores como simples ejecutores de tareas.

Las posibles causas de éxito que en este estudio se identificaron fueron:

- Sistemas de control: referidos a la capacidad de identificar la necesidad de acompañar la dinámica organizacional, sistematizando mecanismos de averiguación de las actividades desempeñadas interna y externamente, que puedan comprometer su resultado.
- Visión empresarial: es la conciencia de la misión, de los objetivos y de los valores de la organización. Los empresarios que continúan en actividad exitosa, tienen claridad hacia la misión de su negocio, planeamiento estratégico, planes a medio y largo plazo, así como objetivos definidos respecto a lo que pretenden alcanzar.
- Visión de contexto: la visión de la empresa como un sistema abierto capaz de interactuar con el ambiente externo.
- Saber aprovechar oportunidades: al presentarse en el entorno, el fundador las sabe canalizar en algo lucrativo.
- Contacto directo con el cliente: Al estar en contacto frecuente con el cliente. logran una clara percepción del consumidor, evaluándolo, personalmente y saben que este es su principal objetivo organizacional.
- Interactividad con las tecnologías: los que así se caracterizan disponían de sistemas informatizados, conectados con las filiales, favoreciendo el control.
- Nivel de información interna: se muestran creativos, posibilitan que sus colaboradores utilicen el talento para innovar, facilitando la conducción del negocio.

- Compromiso con el negocio: saben equilibrar otros compromisos sin perder el control del negocio.
- Habilidades en saber relacionarse: ello les ayuda a la eficacia de la empresa, en términos de compromiso con los objetivos organizacionales, contribuyendo a la implantación de estrategias de mejora y adaptación a las nuevas necesidades y exigencias del mercado.

Con estos resultados los investigadores concluyeron que las características de las empresas familiares no exitosas son todo lo contrario de las exitosas.

2. UN MARCO TEÓRICO AJUSTADO A LAS EMPRESAS FAMILIARES COLOMBIANAS

La microempresa: Definir a una microempresa en nuestro medio es como manifestar que se trata de una forma de supervivencia de la gente que desea generar unos recursos para satisfacer unas necesidades personales o familiares en su mínima expresión, pero una aproximación conforme a la ley colombiana en esta materia, nos la aporta la Ley 905 de Agosto 2 de 2004 (actual Ley Mipyme) que en su artículo 2º, estipula que es la organización que cuenta con : a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o, b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.”

A fin de conocer el soporte o apoyo oficial que a estas unidades se les está ofreciendo, se sintetiza (portal Mipyme)² la información de apoyo que para las mismas se contempla actualmente:

Régimen tributario especial. Los Municipios, Distritos y Departamentos, podrán establecer Regímenes Especiales sobre los impuestos, tasas y contribuciones del respectivo orden territorial, con el fin de estimular la creación y subsistencia de Mipymes. Para tal efecto podrán establecer entre otras medidas, exclusiones, periodos de exoneración y tarifas inferiores a las ordinarias, entre

2 *Ibid.*

Rasgos de la cultura organizacional: casos de empresas familiares en dos subregiones del departamento de Sucre, Colombia

Tabla 2.2. Dimensiones de la microempresa.

		FUNCIÓN	CONCEPTO
MICRO		Concepto general	Unidad económico-productiva que emplea una planta de personal no superior a 10 trabajadores y que posee unos activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
		Apoyo a la subsistencia	Unidad económico-productiva de muy baja escala, donde regularmente se trabaja unas pocas horas al día y que genera ingresos para apoyar la subsistencia personal o familiar.
		Subsistencia plena	Unidad económico-productiva de baja escala, que genera ingresos suficientes para que subsista una persona o familia.
		Acumulación simple	Unidad económico-productiva de baja escala, que genera ingresos suficientes para que subsista una persona o una familia y que además posibilita la acumulación de riqueza en pequeñas cantidades (ahorros, reinversiones, o inversiones en otros aspectos)
		Acumulación ampliada	Unidad económico-productiva de baja escala, que genera ingresos suficientes para que subsista una persona o familias y que además posibilita la acumulación de riqueza en pequeñas cantidades (ahorros, reinversiones, o inversiones en otros aspectos)

Fuente: Tomado y adaptado del Portal de la Confederación del Microempresario Colombiano.

otras atribuciones en consonancia con la norma vigente.

Este artículo de la norma, surge ante la necesidad de que las entidades territoriales generen incentivos que promuevan la ubicación de unidades empresariales, la consolidación de las mismas y contribuyan con minimizar la carga tributaria que resulta onerosa sobre todo para aquellas empresas que incursionan en el mercado formal. Todo esto favorece a las iniciativas de empresas familiares,

dado a que es un apoyo para afianzar los objetivos a largo plazo que se trazan.

Comités Municipales de Microempresa: Ante la deficiente organización gremial y comunitaria, que se observa en algunos Municipios, lo cual se refleja en la inexistencia de entes que propendan por la formulación de programas de desarrollo productivo y empresarial, la ley Mipyme creó los Comités Municipales de Microempresas, con el objetivo de promover la articulación con las políticas, programas y acciones sectoriales en el nivel territorial.

Estos Comités, sugiere que se conformen con el liderazgo de las alcaldías, y por medio de decretos o acuerdos, con participación de los principales actores públicos y privados que se ubiquen en el Municipio, estos son: gremios, fundaciones, la academia, cámara de comercio, SENA y la institucionalidad que se considere útil para su conformación.

Los Comités Municipales constituyen un escenario que garantice la concertación de estrategias de desarrollo productivo local, la identificación de las unidades productivas en el respectivo Municipio, la promoción de procesos de asociatividad, selección de encadenamientos productivos y la determinación de acciones de políticas dirigidas a fortalecer el sector empresarial.

La Resolución 03 de Marzo 7 de 2001 expedida por el Ministerio de Desarrollo Económico, fija pautas para la conformación de los Comités Municipales.

A nivel internacional no hay un criterio de definición de la microempresa, dado a que las definiciones que se adoptan varían según sea el tipo de enfoque; algunos adoptan el criterio de la tecnología utilizada, el nivel de las ventas, el capital de trabajo, otros se inclinan por la densidad de capital (relación del valor en activos fijos con el número de trabajadores).

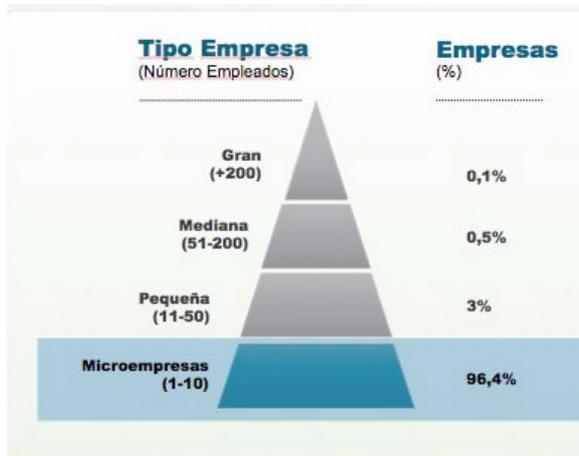
Rasgos de la cultura organizacional: casos de empresas familiares en dos subregiones del departamento de Sucre, Colombia

La CEPAL³ define a la microempresa como unidad productora con menos de diez personas ocupadas incluyendo al propietario, sus familiares y a sus trabajadores tanto permanentes como eventuales.

Acerca del tema de estudio, vale la pena apuntar que la microempresa familiar procura una acumulación ampliada en ahorros, reinversiones e inversiones en otros aspectos para asegurar esa subsistencia y traspaso a otras generaciones, gracias al liderazgo que debe imprimirle su gestor.

De acuerdo a estudios DANE⁴ se estima que, en Colombia, existen aproximadamente 1 millón 600 mil empresas. Entre ellas, 96,4 por ciento son microempresas (de 1 a 10 empleados), o sea más de 1 millón 540 mil presentes en los diferentes sectores económicos.

Gráfico 2.1. Distribución porcentual de las Mipymes en Colombia por número de empleados



Fuente: Tomado del Portal Mintic www.mintic.gov.co

3 Referente al documento electrónico: <http://www.monografias.com/trabajos11/pymes/pymes.shtml> Recuperado abril 13 de 2015

4 Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, ente oficial en Colombia.

Otras clasificaciones dadas a la microempresa

Lozano (2007), realiza un trabajo para estas unidades productivas de acuerdo a su nivel de desarrollo tecnológico y la capacidad empresarial y gerencial; así sería su comportamiento frente al mercado, catalogándolas como:

a. Inducidas

En esta categoría se ubican las microempresas que han sido constituidas con el apoyo de empresas de mayor tamaño, con el objetivo de realizar la producción de partes, descentralizar parte del proceso productivo o prestar servicios de mantenimiento. La totalidad de la producción es ejecutada para la empresa gestora y por esto tienen un mercado asegurado. Ejemplos de este tipo de microempresas son los grupos precooperativos creados por el Ministerio de Obras Públicas y Transporte en convenio con el SENA y Dansocial para el mantenimiento de carreteras; las microempresas que elaboran partes intensivas en mano de obra para empresas de mayor tamaño. Es evidente que en este tipo de microempresas las actividades de mercadeo se reducen a conservar la calidad del producto y al cumplimiento oportuno del servicio; y en consecuencia, es poco el apoyo que en esta área necesitan. Más necesarios e importantes son los servicios que puedan prestárseles para mejorar la productividad vía financiación para la adquisición de máquinas y equipos, y mediante la capacitación técnica de sus trabajadores.

b. Satélites

En este grupo pueden ubicarse las microempresas cuya producción se hace para otras empresas o comercializadoras de las cuales reciben los diseños, las materias primas y la asistencia técnica. Al igual que las microempresas inducidas, tienen en cierta medida garantizada la comercialización de su producción; sin embargo, las relaciones de dependencia generan baja capacidad de

negociación en detrimento de los ingresos de la microempresa.

No obstante estas desventajas las microempresas satélites disfrutaban de los siguientes beneficios:

- Especialización en pocas líneas de producción y trabajo con materias primas de mejor calidad que permiten mayores niveles de productividad.
- Asimilación de nuevos diseños.
- Menores exigencias de capital de trabajo.
- Mayor estabilidad de ingresos.
- Dedicación exclusiva a la producción.
- Pago relativamente oportuno de la producción.
- Desarrollo productivo a través de la transferencia de tecnología de la empresa contratante.

Para este tipo de microempresas las acciones de formación en mercadeo deben estar orientadas a lograr que el empresario amplíe sus alternativas de contratación y mejore su capacidad de negociación, brindándoles capacitación en análisis de costos, de tal forma que cuenten con información suficiente para tomar decisiones acertadas. Igualmente requieren de capacitación y asistencia técnica para aumentar su productividad y competitividad.

c. De trabajo por encargo

Este tipo de microempresas sólo producen o distribuyen bienes o servicios previa contratación con el cliente, del cual generalmente logran un anticipo que al menos cubre el costo de las materias primas. Ejemplos de microempresas de este grupo son las modisterías, reparaciones de todo tipo, la mecánica industrial, la carpintería metálica, y los servicios personales.

Se excluyen de este grupo las microempresas las que contratan trabajos por encargo con instituciones públicas y privadas que, por insertarse en un mercado más competido, se ubican mejor en el siguiente grupo.

No obstante que este tipo de microempresas tiene ventajas comparativas respecto a las de mercado abierto (anticipos, pago

seguro y oportuno, periodicidad de la demanda), generalmente los empresarios no valoran su situación ventajosa y abusan de sus clientes, desaprovechando las oportunidades para conservar y aumentar su clientela a través de la satisfacción de los consumidores. En las relaciones empresario-cliente se presentan regularmente estas situaciones:

- Cobro excesivo (precios no competitivos) con la intención de “desplumar al cliente”.
- Inconsistencia en la fijación de los precios por desconocimiento de procedimientos para determinación de los costos y de las políticas de precios.
- Incumplimiento en la entrega oportuna del producto o en la prestación del servicio.
- Insatisfacción del cliente respecto a la calidad del producto esperado, porque generalmente no se hacen acuerdos escritos sobre las características del producto o el servicio contratado.
- Las acciones de mercadeo y comercialización con este tipo de empresas deben centrarse en la formación del empresario para fortalecerle su sentido de responsabilidad y cumplimiento cabal y oportuno de los compromisos pactados como un medio de mejorar la imagen de las empresas y aumentar la clientela a través de la satisfacción del cliente.
- Igualmente requieren de capacitación y asistencia técnica para aumentar su productividad y competitividad.

d. De mercado abierto con cobertura física restringida

En este grupo se pueden ubicar las microempresas que comercializan su producción directamente con el consumidor (panaderías, restaurantes, tiendas).

Esta categoría al igual que la anterior tiene ventajas comparativas con respecto a las microempresas de mercado abierto. Tienen en cierta medida una clientela cautiva determinada por la cercanía física y los hábitos de consumo de la población.

Para este grupo de empresas las acciones de mercadeo y comercialización deben dar prioridad a la formación de los empresarios para mejorar su servicio al cliente, la presentación de sus negocios y lograr mayor competitividad mediante el mejoramiento de la calidad.

e. De mercado abierto

En esta categoría se ubican las microempresas que generalmente comercializan su producción (confecciones, calzado, marroquinería, y otras.) a través de distribuidores detallistas o mediante contratación con entidades públicas o privadas.

Estas microempresas, que tienen gran presencia en la industria nacional, se ven más expuestas a la competencia y sufren con mayor impacto las deficiencias y limitaciones que se enuncian a continuación. Por estas razones las comercializadoras y las cámaras de comercio les han ofrecido mayor apoyo.

Débil capacidad de negociación

Como consecuencia de la estrechez de su mercado la microempresa tiene baja capacidad de negociación. Enfrentados a pocos compradores. Los empresarios de las microempresas se ven obligados a aceptar condiciones onerosas de comercialización, como: precios bajos, venta a crédito, con plazos que oscilan entre los 30 y los 120 días, y devolución injustificada de productos.

La situación más difícil la soportan los productores de calzado que casi por tradición tienen que vender su producción con cheques postfechados a 90 días, los que generalmente descuentan con sus proveedores a un interés del 5% mensual y recibiendo la mayor parte de su valor en materias primas.

Según los productores estas condiciones de comercializar el calzado están muy arraigadas y es muy difícil de modificarlas porque el mercado cada día es más competido no sólo por los productos extranjeros y el contrabando, sino también porque esta actividad es de fácil entrada y cada día más operarios se vinculan a

ella como productores.

Los análisis aludidos contemplan además que es muy común en las microempresas la generación de bienes o servicios con baja productividad, deficiente calidad, baja competitividad, carencia de recursos de capital, escasa formación gerencial de los empresarios, lo cual posiblemente se puede estar presentando en las unidades micro y pequeñas de empresas familiares de los subsectores comercio y servicios objeto del presente estudio en las dos subregiones del departamento de Sucre.

Si se toma como referencia el concepto formulado por FEDesarrollo⁵, existe una alta tasa de mortalidad en el grupo de microempresas, lo cual implica un mayor riesgo asociado a los préstamos. "En Colombia desaparecen cerca del 50% de las microempresas en el primer año y del 75% durante el segundo. En los Estados Unidos, de acuerdo con el Small Business Administration, anualmente desaparecen unas 550 mil empresas, lo cual puede representar 89.9% de las empresas con un año de antigüedad".

Ante esta situación y la ausencia de garantías, las entidades se tardan, en promedio, 3 años para diseñar y desarrollar una línea de negocio de microcrédito, señaló un sondeo realizado por el gremio. De acuerdo con los banqueros, cuando se va a entrar al negocio de crédito micro y pyme es necesario desarrollar aspectos como el diseño de una tecnología crediticia apropiada, la reorganización de la red de sucursales y la gestión de programas de seguimiento y asesoría.

Lo realmente valioso de los datos presentados por ASOBANCARIA es que a pesar de estos inconvenientes los microempresarios tienen una impecable cultura de pago. El indicador de calidad de cartera de microcrédito (que mide los créditos morosos con respecto al total de los préstamos colocados) mostró preocupan-

5 Tomado del documento electrónico: www.fedesarrollo.org y <http://arveylozano.blogspot.com/2007/10/microempresas-e-incubadoras-un-nuevo.html>,

tes cifras que conducirían a medidas restrictivas en cuanto a su colocación.

Retomando las normas colombianas de apoyo a lo conformación de empresas, leyes 590 y 905 respectivamente, allí se definen los otros tipos de empresas como:

Pequeña empresa

a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores;

b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Sin embargo, la OIT (Organización Internacional del Trabajo) realizó estudio en setenta y cinco países donde encontró más de cincuenta definiciones distintas sobre Pequeña Empresa. Los criterios utilizados son muy variados, desde considerar la cantidad de trabajadores o el tipo de gestión, el volumen de ventas o los índices de consumo de energía, hasta incluso el nivel tecnológico, por citar los más usuales.

Mediana Empresa

a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores;

b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

La **gran empresa** es la que supera los límites de la mediana empresa.

La ley 590 de 2000 fue modificada por la ley 905 de 2004, en esta nueva disposición se contemplan en su artículo 2° las empresas familiares. Además, con la modificación se imparten las disposiciones para apoyar a estas organizaciones catalogadas Mipymes en su artículo 7° que estipula: **"Atención a las Mipymes por parte de las entidades estatales.** Sin perjuicio de la dirección y diseño de las políticas dirigidas a las Mipymes a cargo del Ministerio de

Comercio, Industria y Turismo, las entidades estatales integrantes de los Consejos Superiores de pequeña y mediana empresa, Consejos regionales, Secretaria Técnica permanente y Secretarías Regionales, cuyo objeto institucional no sea específicamente la atención a las Mipymes, el Fondo Nacional de Garantías, el SENA, Colciencias, Bancoldex, Proexport, Finagro, Fondo Agropecuario de garantías, Banco Agrario, las Compañías Promotoras y Corporaciones Financieras y las demás entidades vinculadas al sector, establecerán dependencias especializadas en la atención a estos tipos de empresas y asignarán responsables para garantizar la materialidad de las acciones que se emprendan de conformidad con las disposiciones de la presente ley, en el ámbito de sus respectivas competencias” Ello naturalmente debe ser consultado por los gestores de este tipo de organizaciones en las subregiones Montes de María y Golfo de Morrosquillo, motivo del presente estudio.

Empresa familiar

Se destacan definiciones recopiladas por Gámez (2008) para ciertos autores: Para Poza (2004) las empresas familiares pueden ser de propiedad única, limitadas, sociedades anónimas, y pueden identificarse si en el nombre de la empresa figura también el del dueño. En este tipo de empresas es característico el altruismo de las relaciones al tratar de ampliar la participación de la familia en la dirección y en la propiedad.

Según Amat, la empresa familiar es un tipo de organización en la que hay estrechos vínculos entre familia, propiedad y empresa. Según este autor, no hay una clara separación entre familia y empresa, por lo que los valores de la familia, su historia, y sus relaciones predominan en la organización; es entendible, por tanto, que los conflictos de la empresa se lleven a la familia.

Neubauer y Lank (1988) citados en Barrios (2015) hicieron una amplia recolección de definiciones, entre ellas, la que muestra que una familia detenta un porcentaje suficiente de capital de la empresa, que a su vez desempeña funciones ejecutivas y tiene la

intención de mantener participación de la familia; pretende esa familia, además, que una o varias de sus generaciones intervengan en la empresa.

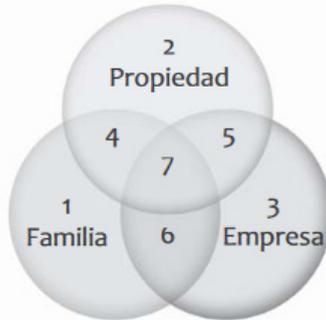
Una empresa familiar es aquella organización controlada por la familia en la cual se han contratado gestores asalariados, en palabras de Church, citado por Neubauer y Lank. Según Casrud, empresa familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva. Barry la define como aquella que en la práctica está controlada por una única familia. Lansberg, Perrow y Rogolsky la caracterizan como empresa familiar si los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad. Barnes y Hershon creen que la propiedad suficiente para ejercer control es atribuida a una persona o a los miembros de una única familia.

Poza (2004) citado en Roman (2009) ofrece una definición integral de empresa familiar, establece que éstas son una síntesis única de los siguientes elementos: a) control sobre la propiedad (15% o más) por parte de dos o más miembros de una familia o asociación de familias; b) influencia estratégica de los integrantes de la familia en la dirección de la empresa; c) interés por las buenas relaciones familiares; d) interés en la continuidad de la empresa de generación a generación.

Neubauer y Lank (1988) citados en Barrios (2015) definen: “una empresa familiar es una propiedad, asociación, corporación y cualquier otra forma de asociación empresarial de votación donde el control está en manos de una familia”

El lector debe quedar bien ilustrado acerca de los componentes que integran una empresa familiar, para ello es preciso acoger el esquema que utilizaron Davis y Tagiuri (1982) citados en Pérez (2012) denominado *el modelo de los tres círculos* donde un círculo simboliza a la familia, otro a la empresa y un tercer círculo representa la propiedad, esta es su explicación:

Gráfico 2.2. Representación de la empresa familiar según el modelo de los tres círculos



Fuente: Documento La empresa familiar. Su importancia y vigencia, Universidad CEIPA

La representación en 1, 2 y 3 corresponde a personas que solo tienen conexión con uno de los componentes de la empresa familiar y no participan de los restantes.

4 = personas miembros de la familia, además de accionistas, pero no trabajan en la empresa.

5 = los accionistas que no pertenecen a la familia y trabajan en la empresa.

6 = son familiares que laboran en la empresa, pero no son accionistas de la misma.

7 = son miembros de la familia que laboran en la empresa y además tienen acciones en la empresa familiar. Es el típico caso del fundador(es) de la misma.

Todo lo contemplado en este Gráfico de los tres círculos permite magnificar lo complejo que es la gestión y administración de este tipo de organizaciones, de allí los altos índices de disolución de las mismas al generarse muchos conflictos.

Conflicto

El diccionario de la Real Academia de la Lengua lo especifica como la coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos. Así como

aquel momento en que la batalla es más dura y violenta. Ello en las organizaciones empresariales, sobre todo en las de tipo familiar, es muy tenaz al presentarse, ya que puede conducir a la desaparición de las mismas si no se les da una correcta solución. Los conflictos se pueden dar (Aragoneses, 2014:230) por:

- El conflicto en la empresa o por situaciones de la actividad de trabajo, que al tratarse a tiempo son solucionables.
- El conflicto en la familia, por conveniencia de ciertos familiares, que también pueden tener solución de manera pronta si en su momento se les aborda.
- El conflicto personal, cuando son aspectos externos que se compenentran en la empresa o en la familia, por lo general difíciles de tratar, por lo general se involucran familiares y juega un determinante papel el fundador de la empresa.

Se puede considerar que en este tipo de empresas familiares, los integrantes de los círculos, en el modelo de Davis y Tagiuri (1982), identificado con los números 2, 4, 5 y 7 son los que integran el máximo órgano social de la empresa (Ruiz, 2010:47) y en donde se pueden presentar con mayor frecuencia los conflictos, por circunstancias que llegaren a sucederse como la separación de los padres, la muerte del fundador, el divorcio de los hijos. Todo ello puede ser abordado a tiempo si, para el caso de Colombia, se sujetan, se organizan y siguen las pautas⁶ otorgadas por organismos promotores y asesores de este tipo de sociedades.

Es típico conocer que en las empresas familiares, el fundador o gestor de la misma es muy conservador, apegado al poder y reacio a llevar a cabo cambios que puedan poner en riesgo su dominio en la organización, mientras que sus hijos y posibles sucesores, son de corte más innovador, impacientes por demostrar sus competencias como gestores de actividades empresariales, esto

⁶ Se ha divulgado por parte de la Superintendencia de Sociedades la *Guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia*, es interesante su consulta en www.supersociedades.gov.co

que posiblemente incide en el diseño de las estrategias y los resultados para la empresa, en Kellemanns y Eddleston (2007) citados en Montalvo (2013) se perfilan de manera diferenciada dos tipos de conflictos entre los miembros de la familia. Por un lado, están los conflictos de carácter cognitivo, que afectan a los objetivos y la formulación de la estrategia y por otro los conflictos de proceso, que están relacionados con la implantación de la estrategia.

Para el sostenimiento de la empresa familiar, es decir, su prolongación a través de muchas generaciones, Bermejo (2008) recomienda diez reglas para gestionar las relaciones de familia:

1. Unidad: definir un proyecto que aglutine a la familia
2. Código genético: identificar los valores que han llevado al éxito a la empresa para incorporarlos consciente y familiarmente al código genético de la empresa familiar
3. Armonía familiar: cuidar también las relaciones personales
4. Roles y liderazgo: definir roles e identificar liderazgos
5. Conflicto: sentar las bases para la gestión del conflicto
6. Comunicación: decirnos las cosas con franqueza y espíritu constructivo
7. Respeto: generar las condiciones para crear un clima de respeto y confianza mutua
8. Educación de los hijos: asegurar la armonía a futuro
9. Definir prioridades: familia vs negocio
10. Gran meta: identificar un reto de largo plazo

Los conflictos en las empresas familiares se presentan con frecuencia en las áreas de recursos humanos, por el tema de las decisiones que ciertos miembros las pueden considerar sesgadas; en la distribución de dividendos por las diferentes necesidades de flujo que experimentan los miembros de la familia empresaria; en las estrategias de negocio que se adopten, debido a los diferentes puntos de vista de los integrantes que pueden generar diferencias entre ellos; por cambios en la estructura de control de la empresa que también pueden originar discrepancias entre los directivos

familiares.

Mitos

Para Ziemer (1996), citado en Soares (2013) los mitos organizativos tienen funciones de organización y estructura, tales como rutinas y normas establecidas, para analizar los acontecimientos y las soluciones puntuales en el pasado, ahora y en el futuro, reducir la incertidumbre y la complejidad, ayudan a definir una identidad organizacional y hacen cumplir los compromisos con los ideales y valores de la empresa.

Para el diccionario de la Real Academia de la Lengua un mito, entre otras acepciones, puede ser *persona o cosa rodeada de extraordinaria admiración y estima*. Así se ocurren en las organizaciones con respecto al liderazgo, estilo de mando, normas de control y otros aspectos del contexto.

Creencias

De acuerdo a los estudiosos de las organizaciones, son formas de abordar un comportamiento por el convencimiento de actitudes, fenómenos o experiencias vividas. En las empresas familiares ello puede moldear la cultura en su gestión o desempeño.

El diccionario de la lengua española aporta su distinción al respecto indicando que es *completo crédito que se presta a un hecho o noticia como seguros o ciertos*.

Anécdotas

Daft, R. (2000) las describe como narraciones basadas en hechos reales que comparten con mucha frecuencia los integrantes de una organización, y son contadas a los que ingresan a trabajar, a manera de informarlos acerca de la empresa. Esas anécdotas se convierten en **leyendas** cuando se adornan con relatos ficticios y se constituyen en **mitos** cuando, no estando apoyadas en hechos, son consistentes con los valores y creencias de la organización.

Símbolos

Algo que representa otra cosa. Las creencias, historias, los refranes y los ritos son símbolos. Simbolizan valores más profundos de una organización. Son otra herramienta de utilidad para interpretar la cultura organizacional. También hay símbolos físicos, tal es el caso de un gerente que fije en la entrada de su despacho un organigrama demostrando en su nivel superior a los clientes.

Valores

Normas de conducta y actitudes de los individuos pertenecientes a una empresa familiar, al considerar como correcto ese comportamiento.

Planeación

Acogiendo lo definido por Robbins, S.; Coulter, M. (2010) citados en Nontalvo (2013) es la función administrativa que involucra definir objetivos, establecer estrategias, para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades. Además, es uno de los componentes del proceso administrativo en una organización, por medio del cual se deben identificar los objetivos a lograr, así como ordenar y definir las prioridades, identificar los medios a utilizar y asegurar la efectiva aplicación de los mismos para poder lograr los objetivos trazados.

Estrategia

Von Neumann y Morgenstern citados por Mintzberg, H. (1997) definen la estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo a una situación concreta. El autor evoca una nueva definición por parte de Kenneth Andrews: la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permitan definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será.

Gestión estratégica organizacional

El concepto lo destaca Prieto, J. (2011) como una técnica gerencial cuyo proceso permite a la organización ser proactiva en la formulación de su futuro. Al utilizar el término gestión, se le da el carácter de proceso participativo en procura del beneficio común. Al ser proactiva, se trabaja atendiendo a los sucesos del entorno y sacar los mejores resultados con los recursos disponibles, donde es determinante una buena formulación de la estrategia, su implementación y la correspondiente evaluación.

Cultura

La cultura como corriente teórica en el estudio de la organizaciones, es el resultado de una evolución propia del estudio y análisis organizacional que surge en la década de los ochenta; de acuerdo con Smircich, (1983) citado por Mavil y Apodaca, (2015) esta evolución parte del interés por el desarrollo del recurso humano; en los años treinta se empezó a procurar la optimización del trabajo en la organización, y solo hasta los años cincuenta se señala a la cultura como un factor del medio que influye en la realidad cotidiana de la organización. Por ello señala que el estudio de la cultura organizacional tiene una evolución diferente al de otras teorías. Su estudio debe ser integral y holístico. De igual manera los citados autores consideran que el desarrollo del concepto de cultura se puede visualizar desde cinco enfoques:

El primer enfoque, se caracteriza por destacar que la cultura organizacional suma lo que cada integrante del grupo comparte, sus puntos comunes, como son los valores y las creencias a partir de lo cual se genera una particular forma de trabajo colectivo.

- *Un segundo enfoque plantea que la cultura genera, básicamente las reglas y normas de acción.*
- *Así el tercer enfoque considera como punto en común señalar a los fundadores y directivos como generadores y guías de la cultura, ya que la comunican y la comparten, y de esta*

forma cultivan con el tiempo sus creencias, valores y formas de pensar hacia los integrantes de la organización.

- *El cuarto enfoque que se caracteriza por destacar que la cultura influye de un modo inconsciente en la forma de comportarse el grupo ante la sociedad.*
- *Finalmente el quinto enfoque es aquel en el que la cultura ha sido referida como el “software” de la empresa o como el “logical”, que sirve como patrón mental que constituye y legitima la actividad de la organización.*
- *Como se puede percibir existe una pluralidad de conceptualizaciones y algunos de los diferentes enfoques que se tienen en torno al concepto de cultura organizacional, cuya circunstancia no sólo va a dificultar una integración de dichos enfoques, sino además complica la generación y manejo de la información con respecto a cultura organizacional de una empresa.*

La cultura también la define Daft (2000) como el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía, comparten los miembros de una organización y que se enseña a nuevos integrantes como la correcta, la cual existe en dos niveles: en la superficie están los artefactos visibles y comportamientos observables como anécdotas, refranes, la indumentaria y en un nivel inferior se encuentran los valores subyacentes como supuestos, creencias, actitudes, sentimientos. Ello lo interpreta Prieto (2011) como una combinación de rasgos distintivos, procesos afectivos, conductas que distinguen a un grupo social, una comunidad, a una asociación de personas durante un periodo de tiempo establecido. Igualmente distingue que en toda organización se dan tres componentes integrados sinérgicamente: a) **el sistema socio estructural**, que lo conforman las interacciones de las estructuras formales, de las estrategias, políticas y procesos; b) **el sistema cultural**, que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un colectivo, como los mitos, ceremonias,

leyendas, logotipos y c) **los colaboradores**, que son todas las personas integrantes de la organización, dotadas de personalidad, experiencia, posición jerárquica.

Estudiosos como Ogliastri, E. *et al* (s.f) al adelantar investigación en países latinoamericanos acerca del tema, se entendió por cultura la identidad, los valores, creencias, motivos, e interpretación del sentido de eventos significativos, que han resultado de experiencias compartidas por miembros de una colectividad, y que son transmitidas de una generación a otra. Concepto que engloba muchos, que en diversas literaturas el lector puede encontrar.

Ferrerira (2009), considera que la cultura organizacional puede adoptar dos formas:

Cultura objetiva: hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas.

Cultura subjetiva: está dada por:

- a) Supuestos compartidos: como pensamos aquí.
- b) Valores compartidos: en que creemos aquí.
- c) Significados compartidos: como interpretamos las cosas.
- d) Entendidos compartidos: como se hacen las cosas aquí.
- e) Imagen corporativa compartida: como nos ven.

Tipos de cultura

- Academia
- Club
- Equipo de béisbol
- Fortaleza

Academia:

- A estas organizaciones les gusta reclutar profesionales recién graduados, proporcionarles capacitación especial, y luego conducirlos pasando cuidadosamente por puestos especializados.

Club:

- Alta lealtad y compromiso, la antigüedad es la clave. La edad y la experiencia cuentan. En contraste con la Academia aquí se prepara a generalistas.

Equipo de Béisbol:

- Innovadores y tomadores de riesgo
- Diversidad de edad y de experiencias
- Grandes incentivos por la creatividad y resultados

Fortaleza:

- Su preocupación es la supervivencia. Muchas fueron antes Academias o clubes.
- Poca seguridad en el puesto.
- Se han enfrentado a tiempos difíciles y ahora buscan revertir su debilitada situación.

Valverde, S. (2001) rescata términos interesantes sobre cultura organizacional de estudiosos:

Granell (1997) define el término como "...aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "...valores, creencias, actitudes y conductas." (p. 2).

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización." (p. 464)

García y Dolan (1997) definen la cultura como "...la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..." (p. 33).

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura

como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura en una empresa familiar también está moldeada por la cultura de la familia empresaria, ello porque de acuerdo a Carrasco (2013) entre los agentes de la familia se generan unas relaciones externas al negocio, a partir de las que se desarrollan pensamientos, valores, creencias, hábitos y conocimientos en la familia, esto es, la cultura de familia.

Empresas comerciales

Parece obvio saber a lo que se dedican las organizaciones comerciales, pero es básico aclarar que este tipo de empresas son las que según el código de comercio, artículo 515 citado en Galvis y Jiménez (2013) define: "Se entiende por establecimiento de comercio un conjunto de bienes organizados por el empresario para realizar los fines de la empresa. Una misma persona podrá tener varios establecimientos de comercio, y, a su vez, un solo establecimiento de comercio podrá pertenecer a varias personas, y destinarse al desarrollo de diversas actividades comerciales". Esto es precisamente lo que en mayor proporción desarrollan los emprendedores que conforman el tejido empresarial del departamento de Sucre, Colombia.

Concepto de servicio y empresas comercializadoras de servicios

La Real Academia Española de la Lengua, tiene diversidad de conceptos de este término, entre ellos los que interesan para esta publicación, se describen a continuación:

Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada.

Función o prestación desempeñadas por organizaciones de servicio y su personal.

Mérito que se adquiere sirviendo al Estado o a otra entidad o persona.

Los servicios se encuentran presentes en todas las actividades económicas y son muy variados, son intangibles y requieren, sobretodo, de una excelente calidad por parte de quien los gestiona, para lograr un posicionamiento en el mercado.

Existen empresas de servicios en diferentes ramos: salud, financiero, transporte, alimentación, recreación, belleza, turismo, mantenimientos, seguridad, educación, y muchas combinaciones de los mencionados.

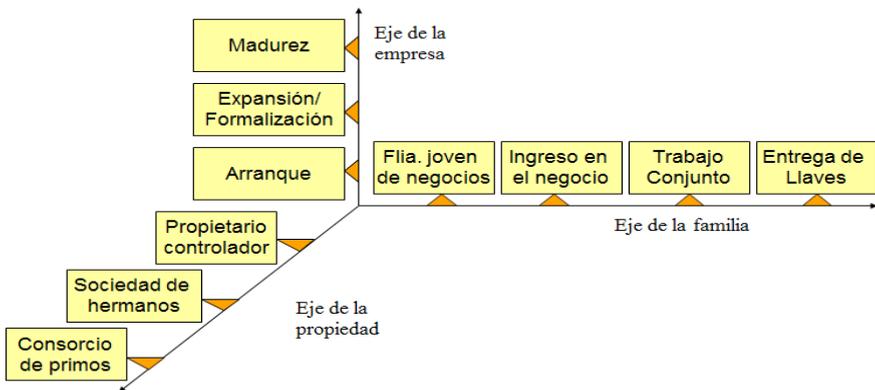
Los servicios tienen ciertas características que le permiten diferenciarse a sus gestores de los similares para poder perdurar en un contexto determinado, esas distinciones son: **intangibilidad**, porque el servicio no se puede ver o tocar; **heterogeneidad**, todo servicio depende de quien lo suministre, lo que hace que sea diferente entre un prestador y otro; **percedero**, el servicio desaparece una vez suministrado, no se puede almacenar; **inseparabilidad**, debido a que el servicio no puede desprenderse de quien lo facilite. Todo ello también constituye un carácter diferenciador por parte de las empresas familiares que se dedican a estas actividades, dado a que cuando se crea una cultura alrededor de una adecuada gestión de los mismos, se genera posicionamiento en el mercado, eso lo percibe el usuario.

Sucesión generacional

Etimológicamente debe entenderse como el proceso de cambio de mando en una organización o familia. Para el caso de las empresas familiares, es el paso de una generación a otra al frente de la empresa, que por lo general recae en hijos cuando es para segunda generación, lo que indica que ello debe ser planeado, de lo contrario se ocurren efectos como los que se resaltan en Lacouture, (2005) citado en Macías, V.; Ramírez, D. (2011) que la

sucesión es una de las etapas más difíciles por las que debe atravesar una organización, porque no solo afecta a quien o a quienes se les transfieren el mando y la propiedad, sino que también requiere de un plan adecuado de retiro para el fundador o fundadores, acorde con la importancia que han tenido en la Compañía. Ward (1987) citado en Montalvo (2014) acude a un esquema denominado de Gersick (su creador) donde se interpretan las etapas por las que atraviesa la sucesión generacional en una empresa familiar. Este esquema se puede explicar, acudiendo al modelo de los tres círculos descrito anteriormente, ya que contempla los ejes de la empresa, la propiedad y la familia.

Gráfico 2.3. Etapas en la sucesión generacional de la empresa familiar según Gersick en Ward (1987).



Fuente: Recuperado en www.fce.austral.edu.ar/.../Clase%20Evolución%20Empresas%20Familiares%20Presen

El creador de este modelo considera que la evolución de la empresa familiar pasa por tres etapas, donde la primera que corresponde a la creación de la misma, los gestores tienen una edad inferior a los 35 años y los hijos menor a los 10; la segunda, cuando los gestores están entre los 40 y 50 años y los hijos alcanzan ya a estar entre los 15 y 25 años, y la tercera etapa que es cuando los gestores están entre los 55 y 70 años de edad, sus hijos se

encuentran entre los 30 y 45 años de edad también. En la medida que evoluciona la familia, así se da la evolución en la empresa, por ello se puede ocurrir la sociedad de hermanos, cuando heredan la empresa y cuando crece la familia puede existir el consorcio de primos, estando la organización tal vez en una etapa de madurez.

Gobierno corporativo

El gobierno corporativo puede ser considerado como el punto de partida para analizar los objetivos de la organización, y además de tener el poder de influir sobre los mismos, analiza los procesos de supervisión de las decisiones y acciones ejecutivas, así como los temas relacionados con la responsabilidad y el marco legal de la organización, (Charkham 1994, citado en Barrios 2015).

En las empresas familiares los órganos de gobierno (Bermejo, 2008: 117) pueden ser:

Asamblea general. Órgano que aglutina a todos los miembros de la familia, sean socios o no, trabajen o no, sean consanguíneos o políticos. La limitante es la edad, se requiere ser mayor de edad para hacer parte de este órgano. Es de carácter informativo y decisivo. Debe tener un presidente que dirija las reuniones, que normalmente son una vez al año.

Consejo de administración. En la legislación vigente para muchos países recibe el nombre de junta directiva. Por largo tiempo lo conforman los fundadores, parientes y personas allegadas a ellos. Se constituye en el máximo órgano de gobierno de la empresa y en donde reside la facultad de tomar decisiones estratégicas. Son funciones importantes, entre otras las de este órgano: Trabajar para hacer compatibles políticas de la empresa, aprobar presupuestas y planes estratégicos, definir estrategias a corto y mediano plazo, definir políticas de financiación que aseguren crecimiento, decidir y aprobar estructura administrativa y remuneración de cargos, definir dotación y medios de funcionamiento para la organización.

Junta general. Es el órgano soberano de cualquier sociedad y en el que se integran todos los socios que constituyen su capital social. Aquí se aprueban estatutos, temas de venta o enajenación de activos o de la misma empresa. Este órgano se ve opacado cuando estas funciones las tiene el consejo de administración.

Consejo de familia. Órgano fundamental para la gestión de asuntos de familia y desde donde se establecen las políticas de relación familia y empresa. Cumple el papel de inculcar la cultura organizacional, está llamado a brindar espacio de reflexión y temas de interés, sin interferir en la marcha de la empresa, (en otras organizaciones le denominan consejo de administración). Se tratan temas sobre el resultado del ejercicio contable de la empresa, así como la posible venta de acciones.

Protocolo familiar

Es una especie de carta de navegación que se suscribe en las empresas de tipo familiar en donde se contemplan las acciones encaminadas a preservar la organización para futuras generaciones. Acerca de este instrumento anota Ruiz (2010) que los miembros de la familia tienen la posibilidad de acordar mecanismos concretos sobre convocatorias, acceso a la información, derechos y deberes de accionistas, frecuencias de las reuniones, revisoría fiscal, elección de miembros de junta directiva, entre otros aspectos.

Se considera que al existir un protocolo en este tipo de empresas, se afianza la cultura organizacional en las mismas, ya que lleva la impronta de sus gestores y las directrices sobre los futuros gestores de las decisiones relacionadas a la propiedad y la familia empresaria.

De igual manera sirve para encausar los problemas que puedan afectar su continuidad, con la previsión de cláusulas cuyo alcance se pretende que obliguen también a sus sucesores, Corona (2005) citado en González (2010).

Liderazgo en la empresa familiar

Al referirse al liderazgo en las organizaciones es obvio que se debe pensar en una cultura afianzada en esa organización hacia algún aspecto en particular, puede ser en servicio al cliente, en innovación, en protección medioambiental, o en algún aspecto que sobresalga entre las demás de su género.

Un líder es para Aragonese (2014) la persona que orienta al grupo, aquel que tiene como misión establecer los objetivos y entender los procesos para lograr alcanzarlos, comunicando al resto la forma de avanzar hacia ellos en el día a día. Por ello identifica, entre otras, varias cualidades que debe poseer un líder, tales como:

- Tener capacidad de resolución, de llevar los problemas a su solución más sencilla.
- Ser capaz de controlar a los empleados con diplomacia.
- Motivar al grupo de personas que trabaja en la empresa
- Escuchar a los empleados y entender sus problemas, ofrecer soluciones.

Al líder se le percibe en un ambiente de trabajo, bien sea cuando escucha u orienta algún tipo de acción y sobre todo, al palpar el ambiente de trabajo en un entorno determinado.

Clima laboral

Para orientar al lector se puede mencionar como ejemplo un ambiente que para un cliente determinado de una organización, le resulte disonante, es decir, algo como "estar en el lugar equivocado". Ese sentir y vivir situaciones que no se desean experimentar, y donde se torna el ambiente de forma preocupante para quien lo vive. Esto sería un clima laboral adverso o pesado, pero se puede encontrar, y ojalá en todas las organizaciones, de tipo familiar o no, un clima laboral agradable, esa sensación de gusto por estar donde se está, se vive y se disfruta. En una u otra situación, el clima laboral es resultante de la cultura organizacional imperante en

una empresa determinada. Así, en sentido similar lo contemplan Ahmad y Schroeder, (2003); Combs, Liu, Hall y Ketchen, (2006), citados en Zenteno-Hidalgo y Durán (2016) cuando expresan que el impacto de la gestión del recurso humano se ve influenciado por el clima laboral imperante en la organización y factores como la cultura, tanto de la organización como de la industria y el país.

3. ESTUDIOS ACERCA DE LAS MIPYMES DE ACTIVIDAD COMERCIAL, SERVICIOS Y DE TIPO FAMILIAR.

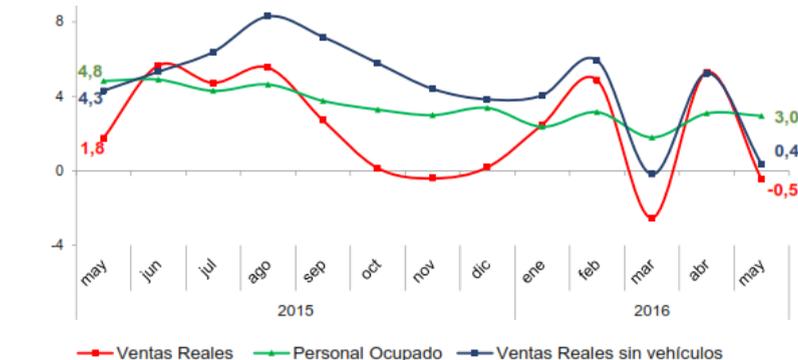
Para ilustrar al lector se toma de manera textual un resumen publicado por el Departamento Nacional de Estadísticas DANE, acerca de los micros establecimientos en Colombia, cifras a mayo de 2016 y septiembre de 2015 y como resultado de estudio de caso:

La variación de las ventas de los establecimientos minoristas, que por lo general priman en todo el país, sobretodo en el departamento de Sucre, es prácticamente una radiografía del comportamiento nacional, dado a que se toman las cinco principales ciudades, Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga para darnos una percepción del movimiento en general. Así las últimas dos mediciones que en este tipo de organizaciones comerciales ha hecho la institución en referencia refleja en el Gráfico 2.4.

Se observa una disminución del 5% de las ventas en mayo 2016 con respecto al 2015, pero se habían presentado un incremento del 1,8% en esas ventas reales los primeros cinco meses del año 2016, así también se refleja el comportamiento en el resto de ciudades no incluidas en la muestra de acuerdo a lo expresado por los paneles de expertos trabajados en este estudio para el departamento de Sucre.

Otra información referente procedente del DANE presentado en el boletín del mes de marzo de 2016 como estudio de caso, *donde el 66,4% de los microestablecimientos comerciales están registrados como persona natural comerciante y el 6,0% como persona jurídica. En los servicios el 62,0% de los microestableci-*

Gráfico 2.4. Variación anual de las ventas reales y personal ocupado en los establecimientos de comercio al por menor. Total nacional, mayo 2016/2015.



Fuente DANE – EMCM

mientos están registrados como persona natural comerciante y el 7,3% como persona jurídica. En la industria el 70,3% de las unidades económicas están registradas como persona natural comerciante y el 7,7% como persona jurídica.

Los resultados de evolución desde octubre de 2014 hasta septiembre de 2015 se refieren a un total de 33.785 establecimientos de industria, comercio y servicios ubicados en las 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas.

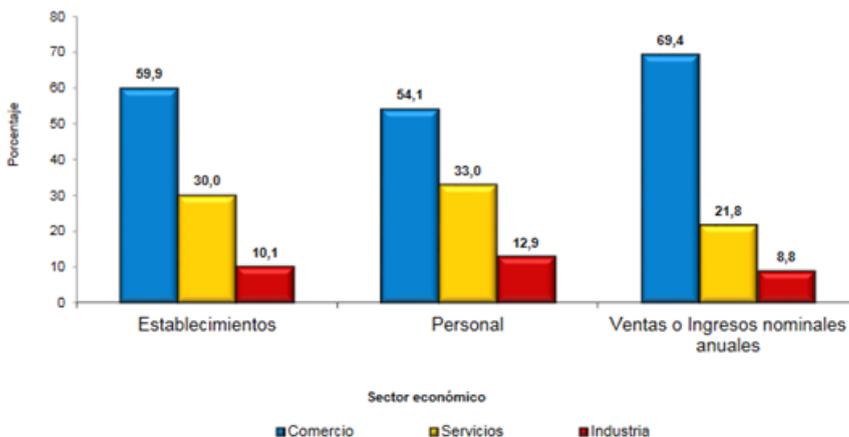
En el periodo comprendido entre octubre de 2014 y septiembre 2015 las ventas nominales de los establecimientos industriales con hasta nueve (9) personas ocupadas aumentó en 6,6% con relación al año precedente y la variación del personal ocupado del sector aumentó en un 1,4% en el mismo periodo de análisis.

Las ventas nominales de los establecimientos de comercio presentaron un aumento del 5,4% y el personal ocupado aumento 0,4%. Asimismo, los ingresos de los establecimientos de servicios, incluidos en el estudio de caso, aumentaron 7,6% y el personal ocupado creció 1,1%. (Boletín técnico, marzo 22 de 2016).

Con ello se ha dejado percibir la magnitud que la actividad comercial y de servicios pesa sobre la economía del país Colombia.

Rasgos de la cultura organizacional: casos de empresas familiares en dos subregiones del departamento de Sucre, Colombia

Gráfico 2.5 Participación porcentual de establecimientos, personal y ventas o ingresos anuales por sector económico, 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas, 2014 (octubre) – 2015 (septiembre).



Fuente: DANE - MICRO

Fuente: Boletín técnico DANE, marzo 2016.

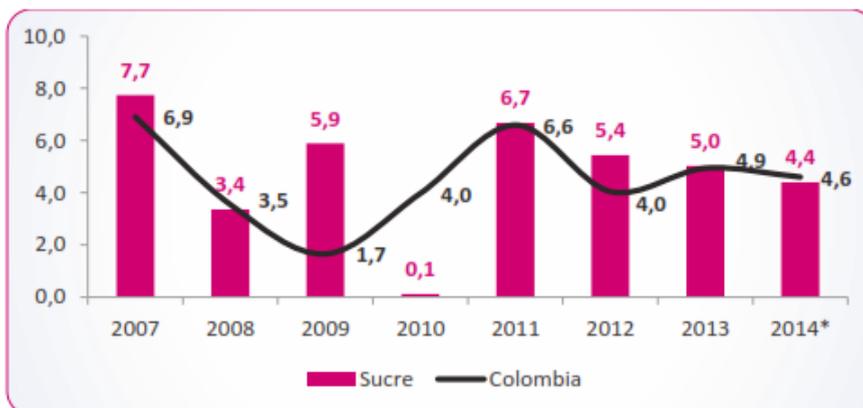
Estudios propiamente dirigidos a la evolución del comercio o sus características, o en el aspecto de cultura organizacional para las empresas familiares de las subregiones en estudio no se han realizado, pero para tener referentes de su dinámica, hay datos no muy actualizados que de todas maneras hacen tomar un criterio de su magnitud en Colombia, tal es el caso de cifras del Portal de la Microempresa Colombiana, el DANE, FUNDES, la Corporación para el Desarrollo de la Microempresa de Colombia –CDM- y otras que se preocuparon por identificar indicadores, bien para buen uso de sus gestores, o bien para apoyar la gestión de políticas públicas en el ramo empresarial.

Para el departamento de Sucre no se cuenta con estadísticas precisas sobre el empleo y subempleo ya que los registros DANE se refieren por lo general a 13 áreas metropolitanas en Colombia, donde no se encuentra representada esta región de estudio. Se

hace entonces referencia a los indicadores que en el documento Observatorio del mercado laboral, Documento III, destacan para este departamento:

El departamento de Sucre aporta al PIB nacional un 0,8%, cifra baja en comparación con Bogotá, Antioquia y Valle. En el año 2009 se presentó decrecimiento en los indicadores de comercio, restaurantes y hoteles por el orden del 2,9%, lo que ha afectado la demanda interna departamental para los años subsiguientes; con un -1,2% en este periodo se redujo el almacenamiento y transporte, afectando el comercio exterior. En todo ello se encuentra el accionar de las empresas de comercio de tipo familiar. El crecimiento del PIB departamental en el año 2014 se registró en 4,4%, dos puntos por debajo del crecimiento nacional.

Gráfico 2.6. Crecimiento del PIB de Sucre y Colombia, 2007-2014 pr



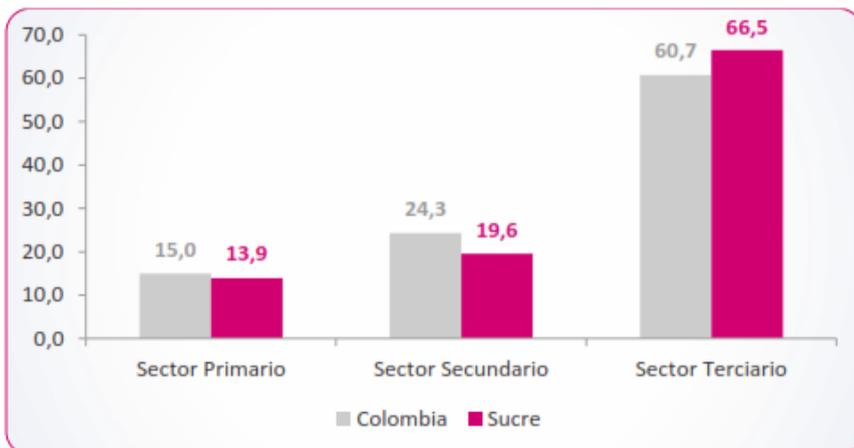
Fuente: DANE. Cálculos Corporación Observatorio del Mercado de Trabajo en Sucre

En ese comportamiento se destaca el subsector comercio y servicios, 66,5% en el orden departamental, para el sector terciario.

Por el Gráfico anterior se colige lo afirmado en párrafos precedentes, en el sentido de que lo más representativo de las actividades económicas productivas para este departamento y en espe-

Rasgos de la cultura organizacional: casos de empresas familiares en dos subregiones del departamento de Sucre, Colombia

Gráfico 2.7. PIB por sectores económicos en Sucre y Colombia (%), pr 2014.



Fuente: DANE. Cálculos Corporación Observatorio del Mercado de Trabajo en Sucre

cial las subregiones Montes de María y Golfo de Morrosquillo es el ejercicio del comercio.

Gráfico 2.8. PIB por ramas de actividad en Sucre y Colombia (%), 2014 pr



Fuente: DANE. Cálculos Corporación Observatorio del Mercado de Trabajo en Sucre

La grafica identifica entre los más significativos indicadores de actividades a los servicios sociales, establecimientos financieros y al comercio.

Por lo que, tal como se ha manifestado en anteriores apartados, en la región los generadores de empleo son las micro y pequeñas empresas, de tal manera que en ellas se encuentran involucradas empresas familiares de estas características, entre ellas unipersonales con tendencia familiar, el indicador más alto que se determinó en Colombia con el Censo 2005, lo que representa el 48,7% en el sector microempresarial. Además, entre estas empresas las actividades de gran significación son las de comercio y servicio.

Consultadas las tablas de clasificación internacional de las actividades, presentadas por la Corporación para el Desarrollo de la Microempresa en Colombia, se observa una gran participación (12,84%) de la empresa de comercio unipersonal con el código 5211 (2005) correspondiente a la típica tienda de barrio, siendo ella la sobresaliente empresa familiar por excelencia en Colombia y sobretodo en el departamento de Sucre, donde la actividad industrial es poca y la que existe está concentrada en un reducido número de organizaciones. En los mismos datos se puede mencionar, dentro de los servicios, varios tipos de negocios que también sobresalen entre los de tipo familiar en el departamento de Sucre, como son los servicios de telecomunicaciones, servicios telefónicos y celulares, restaurantes, servicios de salud, educación preescolar, salas de belleza en los cuales se centra también la actividad de la micro y pequeña empresa familiar en este departamento.

Al consultar otras estadísticas desarrolladas por la Corporación para el Desarrollo de las Microempresas, puede observarse la evolución por sector y tamaño que estas unidades han experimentado en el período 1990-2005, allí solamente sobresale un leve crecimiento en el periodo para la pequeña empresa de comercio y la microempresa industrial.

De igual manera, en el documento mencionado anteriormente, se evidencia que lo que mayor crecimiento se ha generado en la conformación de unidades microempresariales ha sido la empresa unipersonal, seguida por la conformada entre 2 y 5 trabajadores en el periodo 1990-2005, en el subsector comercio de la economía regional del departamento de Sucre, estas unidades tuvieron un incremento, según registros de la CDM⁷ en el 2005, de 8.619 nuevas empresas.

De acuerdo a una caracterización de las Pymes en Colombia realizada por FUNDES⁸ podemos inferir que la representatividad de la Pequeña empresa es inferior en comparación con lo que se ha comentado de la Microempresa:

Las Pymes representan el 9% del parque empresarial colombiano, son 532 mil empresas, mientras la microempresa representa el 81,2% y de acuerdo a este estudio de FUNDES son empresas maduras, lo que indica que encontraremos organizaciones que en promedio tienen de 15 a 22 años de existencia.

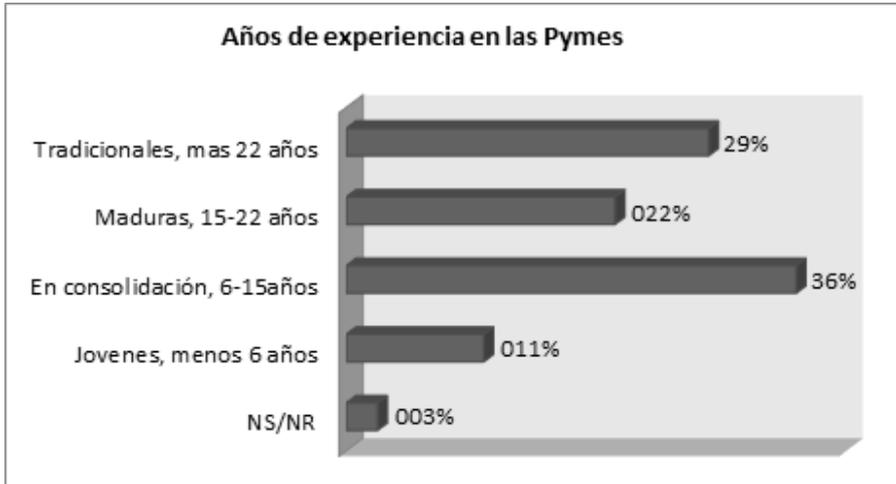
En este tipo de empresas (PYMES) sus directivos se caracterizan porque:

- La mitad de los que gestionan las Pymes son sus propietarios.
- Las $\frac{3}{4}$ partes tienen más de 10 años gestionando empresa.
- La función principal para el 64% es la administración. Le sigue ventas con el 16%.
- El 70% de los gerentes de las Pymes han adelantado estudios superiores.
- Los gestores de la Pyme son gerentes jóvenes: el 56% tiene entre 25 y 45 años.

7 Corporación para el Desarrollo de la Microempresa, datos por tamaños de empresas para el departamento de Sucre, periodo 1990 – 2005.

8 Tomado del documento electrónico: <http://hasp.axesnet.com/contenido/documentos/Astrid%20Rodr%C3%ADguez.ppt#318,9>, Las Pymes representan el 9% del parque empresarial colombiano

Gráfico 2.9. Representación (%) de las empresas de acuerdo a los años de experiencia según Fundes. Fuente: Rodríguez (2008), estudio FUNDES Colombia



En un informe de FUNDES (2008), como resultado de investigación tipo exploratoria para las pequeñas y medianas empresas denominado “Dinámica de la Empresa Familiar Pyme” se hace una aproximación a la caracterización de las pymes familiares, los conflictos que allí se presentan y todos los riesgos que se pueden generar por un mal manejo en el tema de la sucesión.

El estudio aludido anteriormente revela que en este tipo de negocios las personas ligadas por vínculos de parentesco poseen la mayoría de la propiedad accionaria de la empresa y el control de las decisiones, demostrando que 75% de las compañías se encuentran formadas solo por miembros de la familia, sobresaliendo en cantidad aquellas constituidas por el fundador y sus hijos.

FEDESARROLLO⁹ realizó otro estudio sobre la evolución de las Mipymes en Colombia y concluyó que las PYMES se dedican principalmente a las actividades de comercio y de servicio, se ubi-

⁹ Las Mipymes en Colombia: diagnostico general y acceso a los servicios financieros.

can en regiones urbanas y en grandes ciudades (más dinámicas en ciudades intermedias), las pequeñas empresas tienen un desempeño menos favorable, su evolución ha sido más lenta que la de las grandes empresas.

Se han realizado esfuerzos por caracterizar a las MIPYMES colombianas, más sin embargo a pesar de los estudios existentes, se podría afirmar que persisten vacíos en el conocimiento acerca de la dinámica de las microempresas y el perfil de los microempresarios y más aún en la coyuntura económica de la última década, vacío que se puede generalizar sin temor a equivocaciones al que existe sobre las microempresas dedicadas a los servicios, acorde a los identificado por Delgado y Parra, (2007). Estos estudios han permitido caracterizar a las microempresas de los sectores comercio y servicio de la siguiente forma:

La microempresa colombiana se ha caracterizado por:

- Practica de relaciones sociales de producción tradicionales, es decir sin división orgánica y con muy escasa división técnica del trabajo
- Organización y funcionamiento empresarial relativamente informales
- Orientación hacia mercados tradicionales de escaso dinamismo y exiguo poder de compra.
- Organización semiartesanal de la producción.
- Bajo nivel tecnológico.
- Baja intensidad de capital.
- Baja productividad.
- Baja rentabilidad.

Por su parte, **el empresario** de la microempresa colombiana, concluyen en el aludido estudio, se ha caracterizado por ser una persona:

- De edad madura.
- Con nivel bajo a medio de educación y/o formación profesional

- Con experiencia de varios años en la actividad productiva propia de su empresa
- Con conocimiento del oficio ganado a través de dicha experiencia
- Motivado por el deseo de independencia
- Con expectativas de mantener una empresa modesta, capaz de proporcionarle la subsistencia propia y de su familia.

En otro informe de Fundes (2009) sobre estudios exploratorios acerca de las PYMES colombianas realizado con auspicio del Banco de Bogotá (Colombia) llama la atención que las prácticas orientadas para fomentar planes de carrera y sucesión solamente son realizados por el 8.7% de las empresas con menos de 10 empleados y por el 19.6% de aquellas que poseen entre 10 y 50 trabajadores. Así mismo, existe un bajo nivel de formalización al interior de las empresas, donde el 89% de las empresas no ha desarrollado las reglas y políticas que componen un protocolo familiar y un 70% no posee una declaración de compromiso familiar que defina el direccionamiento del negocio. Una de las principales conclusiones que arrojó la investigación "Dinámica de la Empresa Familiar Pyme" es que las Pymes familiares no se encuentran preparadas para afrontar adecuadamente un proceso de sucesión, situación por demás preocupante para el panorama de la empresa familiar de la región correspondiente a este estudio de caracterización de la cultura organizacional.

CAPÍTULO 3
DECISIONES METODOLÓGICAS

Contenido del Capítulo

1. Formulación de modelos y metodología
2. Metodología
3. Estrategia metodológica
4. Criterios de validez
5. Diseño de la investigación de campo
6. Selección de la muestra
7. Técnicas de procesamiento de datos
8. Análisis de información

1. FORMULACIÓN DE MODELOS Y METODOLOGÍA

Klimova (2009) citado por Álvarez (2014) manifiesta que los modelos son la forma que toda teoría necesita para reflejarse, siendo estos una serie de enunciados en los que se formulan. Es una estructura supuesta, mientras que la teoría es un conjunto articulado de enunciados que describen la estructura.

1.1 Métodos para la investigación científica

Bisquerra (1989), afirma que un método es el “camino para llegar a un fin”. Los métodos de investigación constituyen el camino para llegar al conocimiento científico; son un procedimiento o conjunto de procedimientos que sirven de instrumento para alcanzar los fines de la investigación. De igual manera distingue dos métodos que se pueden aplicar a un proceso de investigación científica: el método cuantitativo y el método cualitativo.

Con el método cuantitativo el objetivo de la investigación consiste en establecer relaciones causales que supongan una explicación del fenómeno, se mueve dentro de una ciencia nomotética cuyo objetivo es llegar a formular leyes generales. Mientras que al enfoque cualitativo lo que le interesa es la interpretación, se mueve en una ciencia idiográfica, cuyo énfasis está en lo particular e individual. En el método cuantitativo se hace uso de formulismos matemáticos, lo que en el cualitativo no es usual por esa característica no inferencial que en el mismo se trabaja.

En un proceso investigativo los métodos pueden combinarse, de allí el que un proceso como el del trabajo acerca de la cultura organizacional para empresas familiares en dos subregiones del departamento de Sucre, cumpla con esta característica.

Con mayor especificidad, Bisquerra (1989) clasifica los métodos de investigación de la siguiente manera, insistiendo en que no son mutuamente excluyentes entre sí:

Método deductivo

Se parte de una premisa general para sacar conclusiones de un caso particular. En definitiva, sigue el modelo aristotélico deductivo esquematizado en el silogismo. El científico que utiliza este método pone el énfasis en la teoría, en la explicación, en los modelos teóricos, en la abstracción; no en recoger datos empíricos, o en la observación y experimentación.

El método inductivo

Con este método se analizan casos particulares a partir de los cuales se extraen conclusiones de carácter general. El objetivo es el descubrimiento de generalizaciones y teorías a partir de observaciones sistemáticas de la realidad. Se basa concretamente en la observación y la experimentación. Modalidades importantes de este modelo son los estudios descriptivos, correlacionales, la orientación etnográfica y la investigación acción.

Método hipotético-deductivo

A partir de la observación de casos particulares se plantea un problema. A través de un proceso de inducción, este problema remite a una teoría. A partir del marco teórico se formula una hipótesis, mediante un razonamiento deductivo, que posteriormente se intenta validar empíricamente. El ciclo completo inducción/deducción se conoce como proceso hipotético-deductivo. La metodología experimental y muchos estudios ex post facto siguen el razonamiento hipotético-deductivo

2. METODOLOGÍA

Se entiende por metodología a todo lo que es la descripción y análisis de los métodos. De igual manera se interpreta que es el plan de acción que prepara un investigador para alcanzar los objetivos propuestos. Para Sabino (1992) citado en Álvarez (2014), la metodología involucra una serie de principios filosóficos sobre el mundo y la manera en que se percibe. Ello al enfocarse a los pro-

blemas planteados, genera el camino para buscarles respuestas. Para Ladrón de Guevara (1977) citado en Bernal (2000), es tarea de la metodología sintetizar y organizar los avances logrados por la investigación en las diferentes disciplinas científicas, enriqueciendo con la práctica la metodología general de la investigación científica.

La metodología que en un proceso investigativo se plantee debe dejar claro el enfoque que para la misma se aplique, es decir, de forma cuantitativa o cualitativa, para este proceso objeto de esta producción científica, se aborda un enfoque mixto, desde lo cuantitativo y lo cualitativo.

3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Son las formas que se adopten para lograr los objetivos de la investigación.

Teniendo en cuenta el marco teórico descrito anteriormente, y a fin de poder caracterizar la cultura que se evidencia en las empresas de comercio y servicio de tipo familiar en las subregiones Golfo de Morrosquillo y Montes de María del departamento de Sucre, Colombia, la estrategia metodológica aplicada fue la de visitar previamente a un grupo de empresas legalmente constituidas ante el organismo de la Cámara de Comercio, tomar datos de las mismas para contactos telefónicos, vía e-mail y nombre de personas claves para responder instrumentos de recolección de información que posteriormente se les aplicarían. Igualmente, para solicitar consentimientos en la estrategia de observación no participante que se requiere utilizar por tratarse de una serie de elementos que integran la cultura de una organización, tales como los valores, actitudes, creencias, mitos y otros tantos que moldean actitudes y comportamientos que hacen parte de la cultura, y motivan a los emprendedores que se relacionen con las mismas, lo que es posible medir. Los instrumentos, en anexos, contemplan preguntas en escala de Likert y su administración fue totalmente por parte del investigador autor de esta obra.

4. CRITERIOS DE VALIDEZ

Ebel (1977) citado por Corral (2009) establece que validez "...designa la coherencia con que un conjunto de puntajes de una prueba miden aquello que deben medir". La validez se refiere al grado en que una prueba proporciona información que es apropiada a la decisión que se toma.

La validez debe responder preguntas que se haga el investigador acerca de con qué fidelidad corresponde el universo o población al atributo que se va a medir en ese proceso investigativo. Si el instrumento mide lo que se tiene que medir, es efectivamente un instrumento válido, para ello se desarrolló una muestra piloto con una pequeña muestra extraída de los listados suministrados por Cámara de Comercio de Sincelejo, se diseñaron tres instrumentos: uno para gerentes fundadores, otro para colaboradores de la organización y un tercero como guía de observación no participantes. Se acudió a expertos en redacción de estilo, técnicas de lenguaje, investigadores sociales y la correspondiente validez de contenido fue extraordinariamente satisfactoria. La prueba piloto en las empresas también dio un indicador alto de confiabilidad, el Alfa de Cronbach arrojó 0,923, es decir alto, lo que indica mucha confiabilidad, en razón a que en la medida que este indicador se acerque a cero (0) mayor error se puede presentar en la medición correspondiente en concordancia con lo establecido en Garson, 2013; Franzen, Robbins y Sawicki, 2010; así como Lauriola, 2003 citados en Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014).

Tabla 3.1. Plantilla de interpretación de variables y su relación con el marco teórico para estudio de la cultura organizacional en la empresa familiar.

VARIABLE	DEFINICIÓN	ÍTEM	INDICADOR
Decisiones y control	Actos relacionados con la marcha de la empresa para conducirla por el sendero que le permita un protagonismo en el sector productivo.	A quienes se les dirige, quien dirige, como dirige,	Quienes aplican las órdenes o sugerencias. Nivel de obediencia o respeto.

Rasgos de la cultura organizacional: casos de empresas familiares en dos subregiones del departamento de Sucre, Colombia

VARIABLE	DEFINICIÓN	ÍTEM	INDICADOR
Comunicación	Proceso de intercambio de mensajes para emitir y recibir información.	Qué se comunica, a quien, por qué se comunican, efectos de la comunicación.	Se cuenta con normas y procedimientos producto de una buena comunicación. Hay delegaciones y retroalimentación
Motivación	Capacidad de un individuo de amoldarse a un ambiente porque algo le es estimulante, sea este el sueldo, el trato, la familiaridad.	Se indaga qué los motiva, por qué, en qué momentos.	Trabajador contento y dando buenos resultados.
Liderazgo	Características del empresario o trabajador que le permiten tener acogida en un grupo de trabajadores, empresarios o comunidad, donde se dirigen sus acciones.	Quien tiene estas cualidades. Por qué se consideran líderes. Qué influye para reconocer al líder.	Empresario familiar liderando la empresa. Trabajadores reconociendo ese liderazgo.
Visión empresarial	Lo que se ha propuesto será la empresa en el mediano o largo plazo. Hacia donde se quiere llegar	Se planea. Se investiga. Se evalúa y autoevalúa. Se establecen estrategias.	Frecuentes evaluaciones y planes de mejoramiento donde juega un papel fundamental el familiar.
Controles en la empresa	Mecanismos para monitorear el cumplimiento de los objetivos empresariales.	Qué se hace Como se trabaja. Se establecen metas. Se controla. Se autocontrola. Quien controla.	Armonía en las actividades empresariales. Directivos satisfechos con lo que se hace.
Valores	Creencias que provienen de los fundadores. Forma de agrupar las creencias para comunicarlas al personal.	La honestidad / transparencia en la organización. Creencias sobre lo que es el cliente. Conducta ideal en la empresa.	Directivos y trabajadores poniendo en práctica los valores que consideran hacen parte de su cultura.

VARIABLE	DEFINICIÓN	ÍTEM	INDICADOR
Artefactos	Lo que puede verse, oírse y sentirse en una empresa y con lo que hay que tener mucho cuidado al interpretar.	Como ven la empresa. Que oye sobre la empresa, Conflictos y su solución. Estilo de liderar en la organización.	Ambiente empresarial moldeado por unos artefactos generadores de un comportamiento ejemplar o particular.
Supuestos	Creencias sobre la forma en que debemos comportarnos.	Como se comportan en el trabajo. Como debe ser el comportamiento	Actitudes y procedimientos moldeados por un comportamiento considerado adecuado en la organización.
Ceremonias que intentan transmitir valores y creencias y que usualmente se repiten en el tiempo.	Celebraciones frecuentes conmemorando algún tipo de hecho bien sea histórico, cumpleaños, aniversarios de negocios u otras a consideración de los integrantes de la organización.	Integraciones laborales. Hacen reconocimientos por rendimientos o cumpleaños de la empresa o fundadores de la misma. Se realizan clausuras de cursos.	Realización secuencial en las mismas épocas del año de unos rituales desde tiempos pasados y a través de las generaciones.
Historias y leyendas	Toda empresa genera sus propias leyendas urbanas que se repiten y se repiten en la organización, creadas por sus gestores o integrantes de la base trabajadora.	Tiene la empresa una historia conocida por todos El fundador es una leyenda o sus antecesores. Integrantes no familiares han hecho historia en la empresa.	En el mercado y las familias de los integrantes de la empresa se conocen historias que recuerdan las acciones o protagonismo de la empresa.

Fuente: elaboración propia teniendo en cuenta elementos de la cultura organizacional.

5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Para obtener los resultados que aquí se publican se organizó un trabajo de campo con apoyo de las tecnologías. A las empresas se acudía para solicitar consentimiento, hacer observación no

participante y aplicar encuestas a un trabajador (colaborador). La encuesta al fundador gerente se procesó aplicándolas con el software que ofrece el portal www.encuestafacil.com previa inducción que se le hacía al señor gerente de manera presencial. Esta estrategia se adoptó para respetar el tiempo de los señores gerentes, porque su disponibilidad para atender y responder la encuesta era limitada, en tanto por e-mail lo pudieron responder en sus momentos de descanso, bien sea en casa o en la empresa. La recolección de información se inició en agosto del año 2012, en el año 2013 se intervino en seminarios y encuentros de comerciantes en distintas localidades del departamento para acopiar informaciones referentes a la cultura en lo comportamental con el apoyo de paneles de expertos, y entre los años 2014 y 2015 se complementó la información en todo lo relacionado a la gestión del conocimiento en este tipo de organizaciones, producción que será divulgada en una obra que se encuentra en construcción.

6. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Para este estudio sobre la cultura organizacional en la empresa familiar de los subsectores servicio y comercio en las subregiones Montes de María y Golfo de Morrosquillo del departamento de Sucre, se tiene una población infinita en razón a que los listados suministrados por la Cámara de Comercio de Sincelejo, no diferencian entre empresas familiares y no familiares de una relación de aproximadamente 35.000 organizaciones registradas en todas las actividades económicas y sin ánimo de lucro.

Para la selección de la muestra se optó por un muestreo no probabilístico intencional, compuesto por trece empresas entre las que hubo micro empresas de comercio y servicio, así como pequeñas empresas de iguales actividades, y que en la selección primó las características que en este tipo de empresas se ocurren a nivel nacional y local. Las organizaciones seleccionadas se encuentran distribuidas en las dos subregiones objeto de estudio, lo que constituye su delimitación geográfica. Según el método no

cuantitativo, el grupo se denomina informante clave.

Los criterios de selección de la muestra fueron:

- Estar situados en las subregiones de estudio, Montes de María y Golfo de Morrosquillo.
- Que el capital de operación de la empresa y su gestión superen el 50% en poder de la familia empresaria, lo que la cataloga como empresa familiar.
- Que su actividad económica sea básicamente el comercio y/o servicios.
- Que se clasifique con los criterios de la ley 590 y 905 respectivamente.

7. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Para este proceso se debió aplicar la totalidad de los instrumentos. La encuesta dirigida a los gerentes fundadores, se procesaba automáticamente al contestarla, ya que esa es la ventaja del software ofrecido por el portal Encuestafacil.com, la dirigida a los colaboradores se administraba directamente por el investigador en las empresas correspondientes y posteriormente con el aval de la empresa propietaria del software se procesaron, pudiendo así contar con unos resultados en tablas y gráficos dinámicos.

La guía de observación no participante fue objeto de análisis por parte del investigador con el apoyo de expertos en sociología, epistemología e investigadores sociales del campus CECAR donde se tiene la relación laboral actualmente.

8. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Este proceso es de mucha trascendencia en razón a que será donde toda la información que se ha procesado, apoyados en el marco metodológico y los referentes teóricos correspondientes, permiten plasmar la objetividad del investigador, sobre todo con sentido ético. Igualmente, el investigador debe tener la formación o preparación para realizar el análisis de las informaciones dependiendo del enfoque dado a la investigación, por lo que si ese en-

foque fue cualitativo, puede enfrentarse a dificultades que para Rodríguez, Gil y García (1996) citados en Rodríguez, C. et al (2005), resalta el carácter polisémico de los datos cualitativos al encontrar múltiples significados que se inserten en una grabación o en una transcripción, se torna complejo; también por la naturaleza predominantemente verbal de los datos podría tornar insuficiente su memoria para controlarlos; por el gran volumen de información, obliga prácticamente a recurrir a los software informáticos y por último, el carácter artístico-creativo que debe poseer el investigador para el análisis de informaciones cualitativas, es difícil encontrar análisis similares entre investigadores cualitativos. En tanto, los análisis de información resultantes de métodos cuantitativos, que por lo general priman para muchos medios de difusión científica, son de tipo objetivo apoyado en la realidad externa, lo cual para Peña, M., Rodríguez, A. y García, J. (2007), de ellos se deducen características como independencia, causalidad, operatividad, simplificación, generalización, los análisis transversales, situaciones que para muchos teóricos han dado pie para confrontar los modelos de análisis cualitativos con los cuantitativos, pero la experiencia ha dado resultados valederos y de importancia para los resultados de la investigación que se da a conocer con esta producción, dado a que unos y otros, han sido de utilidad para el análisis de la información del siguiente capítulo.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS

Contenido del Capítulo

Resultados entre fundadores

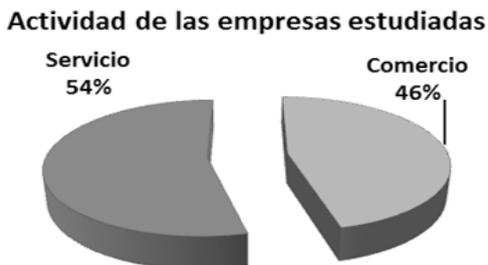
1.1 La cultura de preservación del legado por parte de los fundadores según los expertos

Resultados entre colaboradores

1. RESULTADOS ENTRE FUNDADORES

El método de selección de la muestra intencional se ajustó a lo que en la realidad significa la representatividad de las actividades de las empresas en el departamento de Sucre, en mayor proporción son de servicio seguidas de las actividades de comercio, así fue nuestro proceso de selección, un 62% microempresas y 38% pequeñas, en donde prima la presencia del género masculino entre los administradores propietarios de la muestra escogida, en estado civil casado con una edad predominante mayor de 60 años seguidos de los que están entre los 36 – 41 años, estos últimos con la primera generación de la empresa familiar, por ser negocios creados hace menos de 18 años.

Gráfico 4.1. Proporción de empresas familiares involucradas en el estudio de acuerdo a su actividad.



Elaboración propia, resultado estudio con fundadores EF (2014)

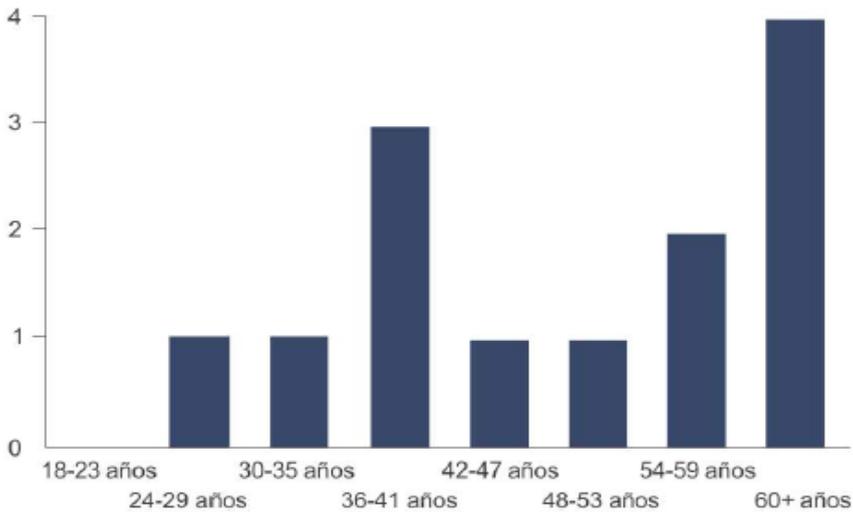
Entre las organizaciones se pudo establecer contacto con varios que están ya en segunda generación, un 31%. La más antigua de estas en segunda generación tiene 65 años. El trabajo permitió establecer tres bloques de edades para las empresas estudiadas: jóvenes, las que tienen menos de 15 años; maduras las que se encuentran entre los 16 y 22 años de funcionamiento y tradicionales, las que superan los 23 años de existencia, ello acorde a estudios que en similar dirección ha realizado FUNDES.

En todas las empresas visitadas, el entrevistado, que coincidió con el papel de Administrador propietario se encuentra con

Rasgos de la cultura organizacional: casos de empresas familiares en dos subregiones del departamento de Sucre, Colombia

una vinculación indefinida a su cargo, donde comparten o hacen equipo de trabajo primordialmente con su compañero(a) denominado esposo(a)/cónyuge el 92%, además de los hijos, hermanos y sobrinos, asignándoles funciones relacionadas a las ventas en el mayor de los casos de las empresas visitadas.

Gráfico 4.2. Edades de los gerentes que se encuentran al frente de las empresas familiares estudiadas.



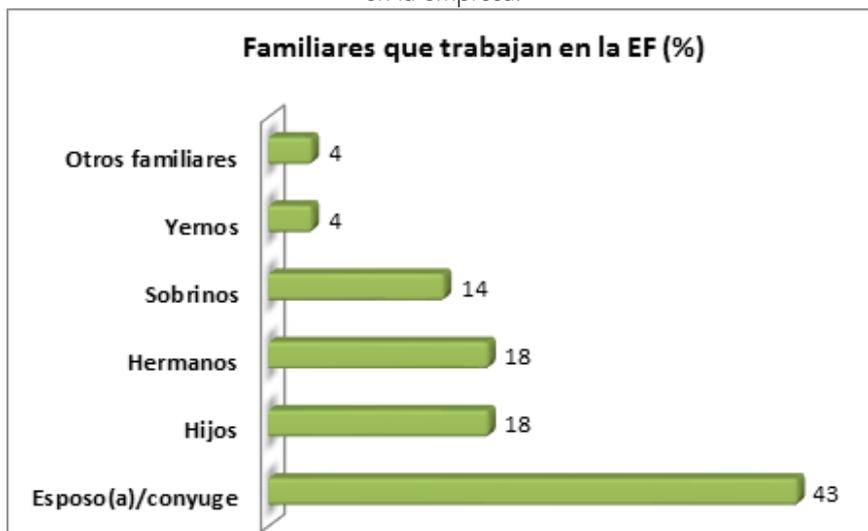
Elaboración propia, resultado estudio con fundadores EF (2014)

Para los gerentes propietarios de estas empresas involucradas en la muestra se tiene claro el por qué su organización es familiar al manifestar que en ella hay, y de ella dependen integrantes del gremio familiar, además de haber sido constituida por uno o varios de los integrantes de esa unidad familiar.

En estas empresas cuando se requiere de personal en un 54% de las ocasiones se acude a una recomendación de los conocidos sean estos trabajadores o familiares, para vincularlos a las áreas de ventas, servicio al cliente o técnica especializada y con una modalidad de contrato verbal o escrito preferiblemente, pero el proceso

de contratación no es uniforme, unos acuden a valorar la experiencia, otros a esperar resultados de los primeros dos meses de labores, para lo cual se hace un entrenamiento o inducción previa, pero de manera no sistematizada, es decir, no hay documentación de soporte para estas instrucciones.

Gráfico 4.3. Composición porcentual de los miembros de la familia que trabajan en la empresa.



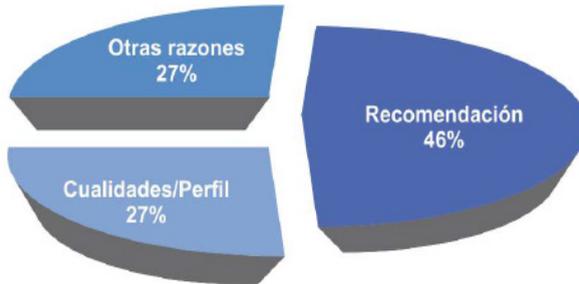
Elaboración propia, resultado estudio con fundadores EF (2014)

También se ocurre esa vinculación cuando de acuerdo al cargo u oficio a desempeñar, se solicitan las correspondientes cualidades en el candidato; y otras formas de contratar a los colaboradores se dan por ejemplo, por la intervención de un personaje, sea político de la región o país, así como un renombrado artista o deportista.

Catalogan que su ambiente de trabajo está sustentado en gran medida por el predominio del trabajo en equipo, mostrándose en desacuerdo con las formas de trabajo de manera aislada en la organización.

Rasgos de la cultura organizacional: casos de empresas familiares en dos subregiones del departamento de Sucre, Colombia

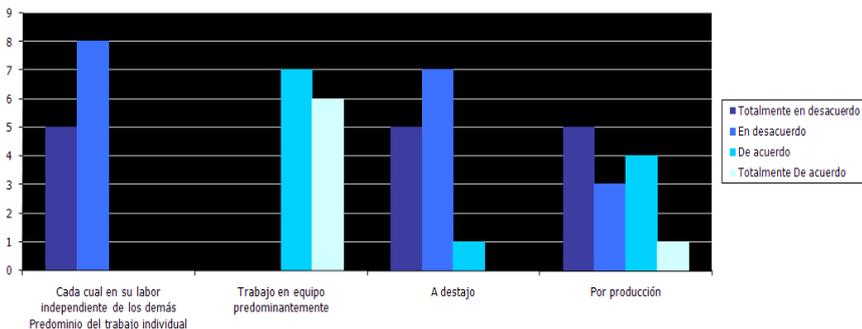
Gráfico 4.4. Formas de seleccionar al trabajador en la micro y pequeña empresa familiar de comercio y servicio, muestra seleccionada.



En estas organizaciones de comercio y servicio estudiadas es más frecuente hacer seguimiento o evaluación al trabajo en las empresas de servicio que en las de comercio, y cuando se desvincula a un trabajador la causa que más comparten los empresarios es por haber tenido una inadecuada actuación; aunque no estarían dispuestos o de acuerdo, en despedir a un trabajador motivados por una difícil situación financiera.

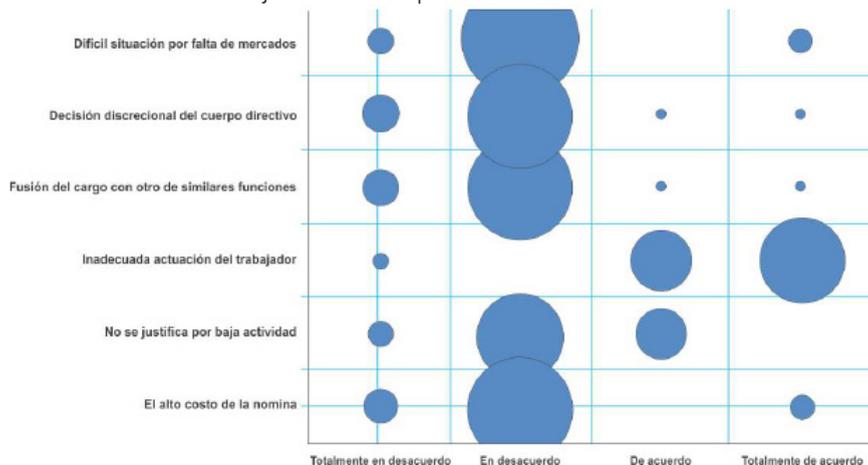
Gráfico 4.5. Cómo es el de trabajo en las empresas familiares estudiadas.

Según su experiencia diaria, el ambiente de trabajo dentro de la empresa es (marque para cada ítem en la opción que este acorde a su opinión)



Elaboración propia, resultado estudio con fundadores EF (2014)

Gráfico 4.6. Aspectos considerados como influyentes en la desvinculación del trabajador en la empresa familiar estudiada.



Elaboración propia

En la anterior gráfica se debe entender una mayor prevalencia de la respuesta en la medida que el círculo aumenta de tamaño, por ejemplo estar totalmente de acuerdo en la desvinculación del trabajador por una inadecuada actuación.

Las principales motivaciones que manifestaron estos empresarios propietarios para inspirarse en el trabajo fueron en primer lugar el hecho de ser una empresa familiar, en su orden por la armonía que se tiene con los integrantes de la organización y por la actualización en sus saberes por parte de la empresa.

Tabla 4.1 Resultados ponderados con escala de Likert sobre factores que inspiran en el trabajo al gerente/fundador de la empresa familiar estudiada.

Factores que permiten inspirarse en el trabajo a los gerentes/fundadores	Media total entre 4 opciones ¹ (acuerdo/desacuerdo)
El hecho de ser una empresa familiar	3,5
La armonía con los integrantes de la organización	3,2
La actualización en sus saberes por parte de la empresa	3,2

Rasgos de la cultura organizacional: casos de empresas familiares en dos subregiones del departamento de Sucre, Colombia

Factores que permiten inspirarse en el trabajo a los gerentes/fundadores	Media total entre 4 opciones¹ (acuerdo/desacuerdo)
El saber que sus ideas tienen acogida en la organización	3,1
El adecuado espacio y ubicación de la empresa	2,9
El buen salario devengado de manera oportuna	2,8

Elaboración propia.

Pero básicamente el apoyo para alcanzar los resultados en lo que se proponen para con el trabajo está concentrado en su experiencia acerca de las actividades que explotan, apoyados además en los miembros de la empresa, aunque estén en desacuerdo con los manuales de procedimiento para estas actividades, ello también se midió mediante las escalas de Likert ponderadas según la tabla siguiente a este párrafo. Por lo que se puede catalogar la gestión como aporte de la cultura organizacional así:

La gestión en la empresa familiar estudiada se caracteriza por estar al mando de empresarios casados mayores de 60 años y en su orden los de 36 a 41 años. En estas todos los fundadores de las empresas están vinculados de manera indefinida donde la primacía es del tipo microempresa y la gran proporción de los gerentes tienen claridad de que están administrando una empresa familiar.

Tabla 4.2. Aspectos que soportan al empresario familiar para alcanzar sus resultados.

Comentarios de los gerentes/fundadores	Media total entre 4 opciones (acuerdo/desacuerdo)
En la experiencia básicamente	3,6
En sus compañeros de trabajo	2,6
En manuales de procedimiento y otras políticas predefinidas	2,5
En consultores de familia y/o externos no familiares	2,3

Comentarios de los gerentes/fundadores	Media total entre 4 opciones (acuerdo/desacuerdo)
En lo que hacen otras organizaciones similares a esta	2,2

Elaboración propia

1.1 La cultura de preservación del legado por parte de los fundadores según los expertos

El *expertizaje* como lo denominan Kaufmann y Gil Aluja (1993) citados en Álvarez (2014), lo constituye un grupo de expertos que logran encaminar la búsqueda de información de una manera más acertada, gracias a su experiencia en el tema de investigación. Fue un recurso de mucha validez e importancia para esta investigación en cultura organizacional. La motivación para acudir a esta técnica obedece precisamente a la cultura detectada en el transcurso de la investigación en el sentido de identificar la escasa operacionalización de experiencias, o lo que es lo mismo, escasa conservación de memoria histórica de los diferentes eventos que se ocurren en estas organizaciones, no se sistematizan experiencias y la cultura de poco relatar lo que no se hace, teniendo conciencia que debería hacerse por parte de muchos empresarios en este territorio nacional, así se ocurre en gran parte de las empresas familiares de estas dos subregiones del estudio. En términos relacionados a la gestión de los conocimientos y de ello la puesta en marcha de acciones para volver una empresa culturalmente competitiva en lo relacionado a las actividades de comercio y servicio en estas dos subregiones Montes de María y Golfo de Morrosquillo, los expertos precisaron:

- No se evidencian elaboración y puesta en marcha de planes estratégicos para un crecimiento prospectivo de la organización.
- Está escasamente estructurada el área de recursos humanos con personal cualificado.

Rasgos de la cultura organizacional: casos de empresas familiares en dos subregiones del departamento de Sucre, Colombia

- Deficiencias o poca efectividad en las estrategias comerciales.
- Falta estructurar una plataforma tecnológica en su gran parte.
- No hay planeación para la sucesión en la organización, en gran parte de las empresas existentes, y en las que desaparecieron.

Hubo en la ciudad de Sincelejo, capital del departamento de Sucre, en el período 1960 – 2015, empresas mayoristas dedicadas al comercio de ganado que desaparecieron al fallecer sus gestores, lo que para el panel de expertos obedece a que no se planificó la sucesión en las mismas, posiblemente porque sus accionistas familiares desconocían las mejores formas de sustentar ese legado, o porque no se adaptaron a nuevas condiciones del mercado, tal como la *Compañía Ganadera Exportadora de la Costa Atlántica Ltda*, que se crea en 1965, con gran expectativa, pero desafortunadamente no da frutos al enfrentarse a condiciones adversas en el sector ganadero (Pertuz, 2015), ello acorde a las teorías de Toca (2011) sobre perdurabilidad organizacional, también ilustrado por Restrepo et al (2009). En este aspecto de la perdurabilidad, lo cual tiene que ver con la cultura de ceder la batuta a las nuevas generaciones que surgen en la empresa familiar, se encontró que la gran proporción de empresarios, un 51% prefieren evadir el tema cuando se les indaga acerca de los planes futuros para preservar la empresa, hubo un empresario (se omite nombre por petición en consentimiento informado) que textualmente expresó “acerca de ese tema sobre los planes que tengo para que la empresa sobreviva cuando yo haya partido, mejor ni enterarme sobre lo que debo hacer, ya que tengo 17 hijos con diferentes señoras y ese chicharrón¹ que lo resuelvan cuando me muera; en vida quiero tener tranquilidad y seguir al frente de la empresa a mis 81 años de

¹ Término que se utiliza en esta región de Colombia para dar a entender que es situación difícil de resolver o afrontar.

edad, aquí se hace lo que yo considere es adecuado para subsistir". Esta es una pequeña empresa fundada en el año 1961 y aún se encuentra al frente de la misma su fundador, primera generación. Los lectores pueden hacer sus reflexiones acerca de las dimensiones que en este tipo de organizaciones lideradas de esta forma, tendrían el recorrido referenciado por Ward (1987).

2. RESULTADOS ENTRE COLABORADORES

Los colaboradores se eligieron de manera selectiva a quien estuviera en la empresa y que perteneciera a la misma, preferiblemente de una relación de trabajo indefinida, resultando proporcionalmente igual la participación en la encuesta de acuerdo al género, con una situación de estado civil de solteros predominantemente en el rango de edades entre los 24 a 35 años, es decir fue una muestra de adultos jóvenes, vinculados a la empresa de forma indefinida (75%), ello se ilustra en el Gráfico 4.7.

Gráfico 4.7. Formas de vinculación que tienen los trabajadores en la empresa familiar estudiada.



Elaboración propia

Un concepto generalizado para los trabajadores acerca del tipo de empresa con la cual están vinculados, es que la misma es de tipo familiar porque fue creada por miembros unidos por un vínculo familiar.

Cómo piensa el trabajador

Las decisiones en la empresa se concentran en el director/administrador solamente, opinaron totalmente de acuerdo en gran proporción, aunque otros están de acuerdo en que los involucrados en el área correspondiente también cuentan para la toma de decisiones.

Tabla 4.3. Cómo se considera, de parte del trabajador, la gestión y toma de decisiones en la empresa familiar estudiada.

Comentarios de los colaboradores	Media total entre 4 opciones (acuerdo/desacuerdo)
Están concentradas en el director/administrador solamente	3,2
Son por consenso entre los involucrados en el área correspondiente	2,7
Surgen de manera inesperada cuando no se esperaban	2,2
Se ocurren cuando hay más dificultades con los mercados	2,1

Elaboración propia.

Las comunicaciones en la empresa buscan retroalimentación básicamente en opinión de los trabajadores, mostrándose en desacuerdo de que la comunicación sea el proceso de dar órdenes sobre lo que cada cual debe hacer, así como esas conversaciones informales entre los diferentes niveles de la empresa, por ello el 75% de los empleados consideran o son partidarios de que la comunicación permite la delegación en otros miembros de la empresa sobre asuntos relacionados a la misma y que no se presentan barreras u obstáculos en su flujo entre los miembros y las directivas.

Aspectos que motivan al trabajador en la empresa familiar:

1. El ambiente agradable en la empresa
2. El buen trato de los directivos
3. El buen trato entre compañeros
4. La buena imagen que tiene la empresa en el mercado
5. El respeto que le tributan los demás en la organización.

Gráfico 4.8. Aspectos que motivan al trabajador en las empresas familiares estudiadas en las subregiones Montes de María y Golfo de Morrosquillo.



Elaboración propia

Como factores motivantes para trabajar en la empresa familiar consideran primordialmente la armonía con los integrantes de la empresa, el hecho de ser una empresa familiar y el adecuado espacio donde laboran, entre otros aspectos también de interés. Y como factores inspiradores para desempeñar sus actividades los colaboradores destacaron:

Tabla 4.4. Factores que inspiran al colaborador a trabajar en la empresa familiar de comercio y servicios Elaboración propia.

Factores que permiten inspirarse en el trabajo a los colaboradores	Media total entre 4 opciones (acuerdo/desacuerdo)
El hecho de ser una empresa familiar	3,1
La armonía con los integrantes de la organización	3,3

Rasgos de la cultura organizacional: casos de empresas familiares en dos subregiones del departamento de Sucre, Colombia

Factores que permiten inspirarse en el trabajo a los colaboradores	Media total entre 4 opciones (acuerdo/desacuerdo)
La actualización en sus saberes por parte de la empresa	2,6
El saber que sus ideas tienen acogida en la organización	2,7
El adecuado espacio y ubicación de la empresa	2,9
El buen salario devengado de manera oportuna	2,6

Elaboración propia

El trabajador de las empresas familiares investigadas tiene identificado a un líder dentro de la organización, por lo que consideran que el papel o cualidades del líder en la empresa están en quien:

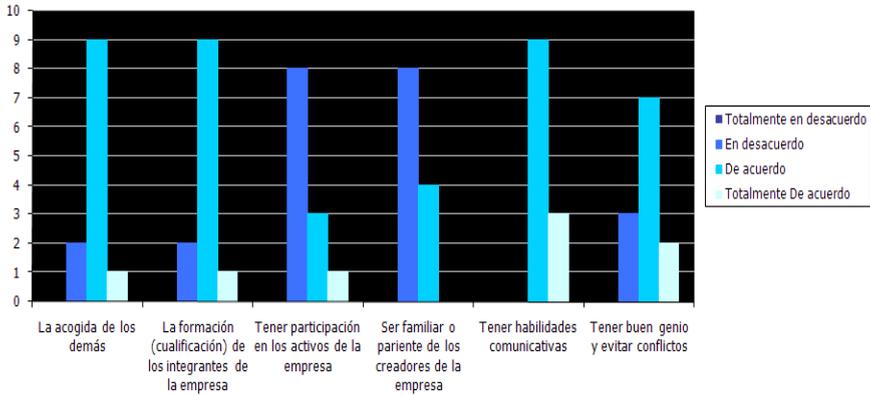
1. Ejerce un papel de motivador y servidor incondicional
2. Tenga buena y adecuada comunicación con todos
3. Que propicie el trabajo en equipo, sea colaborador

Consideran igualmente los trabajadores que para ser un líder reconocido en la empresa influyen:

1. Tener habilidades comunicativas
2. Gozar de la acogida de los demás
3. Poseer una cualificación o formación intelectual
4. Tener buen genio.

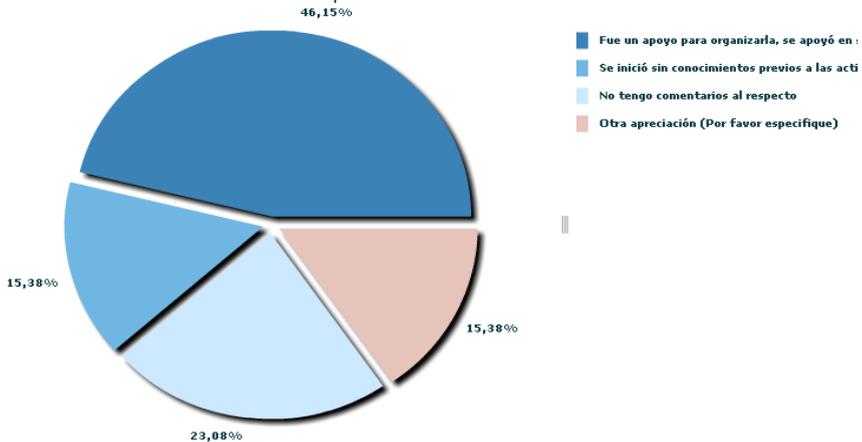
Una gran proporción de los encuestados se mostraron partidarios que la experiencia del creador de la empresa donde trabajan, fue el apoyo para organizarla y que, de parte de los empresarios o administradores de la empresa familiar, constituye un factor generador de ideas, el estar atentos a los avances del sector al que pertenece la empresa, así como su apoyo a esas ideas y su carácter amigable y receptivo.

Gráfico 4.9. Cómo llegar a ser un líder reconocido entre los trabajadores de la empresa familiar estudiada.



Elaboración propia

Gráfico 4.10. Cómo perciben los trabajadores el proceso de formalización de la empresa donde laboran.



Elaboración propia

Se han percatado los trabajadores acerca de que la planeación es fundamental para la empresa, por eso consideran que en su organización se planea apoyados en diagnósticos que se elaboran sobre la situación que afronta la empresa, aunque otra propor-

Rasgos de la cultura organizacional: casos de empresas familiares en dos subregiones del departamento de Sucre, Colombia

ción considerable no está de acuerdo en que esto ocurra. De allí el que manifiesten (67%) que no se llevan a cabo investigaciones relacionadas a los productos o servicios de la empresa, aunque se considere por una mayoría (75%) que hay diseño de estrategias para llegar a los mercados, que se trabaja por resultado y por objetivos y sin embargo no se evalúa al trabajador/directivo de la empresa (58%), a pesar de que se les establecen metas de cumplimiento, dichos compromisos, de acuerdo a los comentarios de los que así lo expresaron, es muy informal, no hay métodos o formas concretas de evaluar los compromisos adquiridos, pero perciben que hay confrontación de esas metas asignadas con los resultados obtenidos en igual proporción (50/50), pero esos controles descansan en las acciones emprendidas por el fundador/propietario de la empresa en una mayor apreciación de los trabajadores más que sobre otras formas de ejercerlo, pues esas políticas de control se concentran en el Gerente/fundador/propietario para casi la totalidad de los trabajadores con los que se hizo contacto.

El trabajador considera que el cliente para la empresa es lo más importante en contraposición a la idea de que sea algo secundario para la organización.

El principio de la honestidad lo asocian con decir la verdad aunque duela, sin ocultar nada, así como cumplir con las normas de trabajo y las políticas empresariales, seguido de un apoyo incondicional a los superiores, pero en oposición a estar de acuerdo con ellos en todo lo que se diga y haga.

Tabla 4.5. Impresiones del colaborador de la empresa familiar estudiada acerca de la honestidad y transparencia. Elaboración propia.

Comentarios	Media total entre 4 opciones (acuerdo/desacuerdo)
Decir la verdad aunque duela, nada se oculta	3,3
Cumplir con el reglamento y las políticas empresariales	3,0
Compartir y apoyar en todo a los superiores	2,8

Comentarios	Media total entre 4 opciones (acuerdo/ desacuerdo)
Estar de acuerdo con todo lo que se diga y se haga	2,2

Los trabajadores se inclinan a que el ser auténtico y marcar diferencias es la conducta ideal para estar trabajando en las organizaciones en que se encuentran, así como ser amistoso y buena gente, no comparten el imitar a sus superiores en la forma de actuar y trabajar ni obedecerles sin controvertir.

La empresa es para los trabajadores una organización pujante, exitosa y proactiva que constituye su punto de proyección para un futuro mejor, mas no la solución a su problema de desempleo, y sobre su empresa escuchan comentarios positivos en el entorno donde ejerce su accionar.

Las empresas visitadas no afrontan conflictos y cuando se presentan se considera que eventualmente serían por asuntos de trabajo entre compañeros o malos entendidos con los directivos.

Tabla 4.6 Dimensión de las posibilidades de conflictos en la empresa familiar estudiada.

Comentarios del colaborador	Media total entre 4 opciones (acuerdo/ desacuerdo)
Asuntos de trabajo entre compañeros	2,3
Malos entendidos con los directivos	2,2
Inconvenientes por salarios/horas de trabajo/ prestaciones	2,1
Relaciones amorosas/celos/disputas	2,0
Inconvenientes familiares del trabajador traídos a la empresa	1,9
Injerencias de familiares en asuntos de la gestión de la empresa	1,8

Elaboración propia

Rasgos de la cultura organizacional: casos de empresas familiares en dos subregiones del departamento de Sucre, Colombia

Perciben que el liderazgo sobresaliente es el de un ser participativo, no comparten ese liderazgo liberal que da riendas sueltas, por eso manifiestan que su comportamiento como trabajadores debe ser ejemplar, adecuado a los principios de la empresa, es por ello que probablemente se inclinan en estar de acuerdo con un comportamiento dispuesto a sentar precedentes y respetar las diferencias en contraposición a ser sumisos.

Como hecho que marque una cultura afianzada, se puede manifestar que no hay una cultura de integrarse en este tipo de empresas familiares, las respuestas son relativas a eventos de un cumpleaños o tal vez por fecha de fin de año; de la misma manera es poco lo que se comenta sobre historias relativas al fundador o sus mercados, lo cual posiblemente denota que en estos aspectos los fundadores no hacen una comunicación frecuente con sus trabajadores.

Con respecto al pasado o historia de la empresa familiar donde laboran los colaboradores, se categorizaron respuestas de la pregunta abierta formulada y como resultado se puede afirmar que es escasa la propagación por parte de los fundadores, de los relatos o historias y momentos agradables o insucesos acaecidos en la empresa, ello impacta la cultura en la organización en el sentido de poco generar el sentimiento de aprecio por el pasado de la misma.

Tabla 4.7. Qué saben los colaboradores de la empresa familiar estudiada acerca de las historias de su organización.

Relatos del colaborador	%
Que es una empresa nacida en Barranquilla y se vino para el dpto. de Sucre	8,3
Que su fundador se inició con poco capital en otras regiones y se fue consolidando con mucho esfuerzo	33,3
Que es la más antigua de esta región de Sucre	8,3
No tengo historias de la empresa que contar	41,7
Que hay lugares de la empresa que llevan el nombre de su fundador	8,3

CAPÍTULO 5
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Contenido del Capítulo

1. Conclusiones
2. Análisis sobre el marco contextual de las empresas de comercio y servicio de orden familiar
3. Reflexiones sobre el aporte teórico para esta investigación
4. Recomendaciones que pueden ser adaptables a las empresas familiares estudiadas
5. Limitantes para la generalización de los resultados del estudio

1. CONCLUSIONES

- Como resultado de esta investigación podemos caracterizar a las trece empresas familiares de comercio y servicio involucradas en el estudio, desde el punto de vista de la cultura organizacional en los siguientes aspectos:
- No se tiene una cultura de generar imagen y compromiso a través de valores como la misión, visión, estructura organizacional apoyada en organigramas o reglamentos de trabajo o manuales de procedimiento.
- Entre los tipos de empresas visitadas se observaron rasgos de una mayor organización administrativa en las pequeñas empresas familiares de comercio y servicio.
- Las microempresas familiares de comercio y servicios observadas, en una mayor proporción, sobresalen por la informalidad en los procedimientos de recibo a clientes y proveedores.
- En un 99% de las empresas investigadas la gestión de la misma está a cargo del fundador propietario o heredero designado, prevaleciendo el género masculino entre ellos.
- Son escasas las empresas familiares de comercio y servicio donde no haya más de un familiar vinculado a la misma.
- Hay claridad tanto en fundadores propietarios como en los trabajadores del concepto de empresa familiar.
- En este tipo de empresas prima la vinculación laboral a término indefinido, al igual de que los mecanismos para la vinculación de un trabajador son a través de referencias de familiares o conocidos.
- En las empresas familiares de comercio y servicios las áreas de mayor vinculación de trabajadores son las relacionadas a ventas, servicio al cliente y mantenimientos.
- En los tipos de empresas investigadas no se cuenta con una cultura sólida de inducción al trabajador, así como deficiencias de procedimientos escritos para la formación o entrena-

miento de sus empleados.

- Se propicia y pone en práctica el trabajo en equipo primordialmente a pesar de que las decisiones van direccionadas por el director/administrador solamente, primando una comunicación fluida y sin barreras, por ello se destaca como fundamental un liderazgo apoyado en habilidades comunicativas.
- Se destaca como motivante el ambiente agradable en las empresas por parte de los trabajadores que resaltan la armonía con los integrantes de la organización.
- Hace falta implementar políticas de seguimiento y control en el trabajo para este tipo de empresas familiares, el trabajador percibe que trabaja por objetivos y no es evaluado.
- Los empresarios no promueven entre sus trabajadores la divulgación de sus historias referentes a la empresa, mitos o leyendas y las prácticas de integración se limitan a compartir onomásticos de alguno de los integrantes de la empresa y en varias de las investigadas hacer una despedida de año.

2. ANÁLISIS SOBRE EL MARCO CONTEXTUAL DE LAS EMPRESAS DE COMERCIO Y SERVICIO DE ORDEN FAMILIAR

El estudio de las empresas familiares ha tomado una fuerza de orden global, sobre todo en las economías más avanzadas como Estados Unidos, Canadá, Italia, Japón y diversas naciones tanto emergentes como en vías de desarrollo, y en cada escenario una de las variables de mayor preocupación en este tipo de organizaciones, lo constituye su preservación, asunto de interés para las economías porque es crítico el indicador de mortalidad de este tipo de organizaciones al llegar a la segunda generación. Según diario Portafolio ese índice oscila el 70% en Colombia. Por ello el estudio de la cultura organizacional en estas empresas es determinante, dado a que del estilo, costumbres, valores, actitudes que se cultiven en las mismas, de allí dependerá la disposición para preservar el legado que ha cultivado o mantenido su funda-

dor, quienes además, tal como ocurre en muchos países, en este contexto del departamento de Sucre, también se evidencia resistencias de los fundadores de las empresas familiares para traspasar su organización a la segunda generación, porque tal como afirma Hernández (2010), presuponen:

No aceptación de la muerte.

No aceptación de la pérdida progresiva de facultades (físicas y psíquicas).

El dilema psicológico de la última etapa de su vida.

El temor a perder el "status social" alcanzado.

El temor a perder la "situación económica" alcanzada.

El temor a perder el "trabajo", ya no tiene nada que hacer.

El temor a perder su obra- símbolo" y su identidad personal.

En las organizaciones de comercio y servicio de tipo familiar abordadas para este estudio no se está cimentando una cultura de sembrar el legado para futuras generaciones, esto es preocupante si se considera que para lograrlo, un modelo a seguir sería el referenciado por Ward (1987), donde la empresa familiar llega a su madurez y con más de dos generaciones, hasta la cuarta o quinta, son muy conocidas empresas familiares con muchos cientos de años, un ejemplo a consultar¹ es la empresa Congo Gumi en Japón que hasta el año 2006 llegó a los 1.400 años de existencia.

3. REFLEXIONES SOBRE EL SOPORTE TEÓRICO PARA ESTA INVESTIGACIÓN

Entre las conclusiones que se han logrado ofrecer y resultados del estudio en las subregiones Montes de María y Golfo de Morrosquillo, relacionadas a los objetivos específicos de la investigación, resalta el hecho de que en las empresas familiares estudiadas, sus fundadores no han cautivado en sus trabajadores y hasta en sus potenciales herederos, el germen de una cultura que

¹ <http://dineroclub.net/kongo-gumi-la-empresa-mas-antigua-del-mundo-con-1400-anos/>

las haga sobresalir como ese activo estratégico detectado por Rodríguez (2009) para mencionar el liderazgo en Japón, al igual que lo resaltado por Steckerl (2006) cuando se determinó que en una empresa de la ciudad de Barranquilla, los valores transmitidos por su fundador marcó su comportamiento futuro. Todo ello debería hacer parte de los procesos de planificación que permitan el logro de sus objetivos, así como lo plantean Esparza, J. et al (2010), de tal manera que su evolución a través de los tiempos evidencie el dinamismo resaltado por Rodríguez (2011).

Un detalle importante fue el nivel organizativo que presentaron las microempresas de comercio y servicio de una característica satélite, en concordancia con Lozano (2007), porque se enmarcan en los planes de producción para sus empresas clientes, de donde reciben diseños y asistencia técnica para cumplir lo solicitado dentro de esta cadena productora y comercializadora.

El considerable porcentaje de fundadores que aún se encuentran al frente de las empresas, es un indicio de la poca planificación de la sucesión y donde el propietario controlador poco vislumbra el modelo evolutivo referenciado por Ward (1987) para la "entrega de las llaves". Ese rol es una constante en las empresas de comercio y servicio estudiadas.

Preocupante también es la ausencia de órganos de gobierno completos (Bermejo, 2008) pero una razón que podría justificarlo es por el tamaño micro de gran parte de las organizaciones del estudio.

Siguiendo lo planteado por Aragonese (2014) en cuanto al liderazgo, para estas organizaciones de tipo familiar en las subregiones Montes de María y Golfo de Morrosquillo, ese liderazgo se da en los aspectos comunicacionales. Es un hecho sobresaliente que el trabajador le da mucho crédito a la experiencia del fundador, lo que estiman es meritorio para tener la autoridad en los asuntos relacionados al comercio o servicio que se ejerce por la organización.

Caso curioso es el clima laboral imperante, se respeta, se escucha y hay una cultura de hacer lo que toca hacer porque “el jefe se molesta” si se entera que no hay progreso en las tareas de cada cual, ello ha originado una especie de autocontrol. Esto a juicio del panel de expertos también obedece a la poca oferta de empleos en la región, es decir, el temor a perderlo. De una u otra manera, ello puede encajar en las consideraciones de Zenteno-Hidalgo y Durán (2016) al mencionar que el impacto de la gestión del recurso humano se ve influenciado por el clima laboral imperante en la organización.

4. RECOMENDACIONES QUE PUEDEN SER ADAPTADAS A LAS EMPRESAS FAMILIARES ESTUDIADAS

El ambiente de puertas abiertas que mostraron los empresarios al entrar en contacto con ellos para la toma de información útil para este estudio, es propicio para recomendar:

Fuerte despliegue de este estudio entre la clase empresarial a través de organismos como Cámara de Comercio de Sincelejo y sus aliados en Corozal, Tolú y San Onofre, ciudades claves en las dos subregiones estudiadas. Al igual que mediante la agremiación de comerciantes desde FENALCO², Sucre.

En la academia hay suficientes conocedores de las diferentes áreas de trabajo de las empresas familiares, tales como el área contable, administrativa, técnica, financiera, económica. Corresponde a los empresarios entrar en alianza con los académicos para generar innovaciones y caracterizar mercados con mayor profesionalismo.

En las empresas estudiadas es necesario tener conciencia de lo que es planificar un protocolo familiar, planificar la sucesión. Potenciar el conocimiento de los herederos para las futuras sucesiones en la propiedad y manejo de la empresa.

2 Federación Nacional de Comerciantes

5. LIMITACIONES PARA LA GENERALIZACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO

En esta investigación por tratarse de empresas familiares, podría manifestarse que el comportamiento cultural en las empresas de comercio y servicio de las subregiones Montes de María y Golfo de Morrosquillo, es muy similar al imperante en las que no se han estudiado aún, pero por respeto a la técnica asumida solo se hace alusivo a las trece empresas estudiadas.

Deja el estudio una gran enseñanza, la de saber abordar empresas tan particularmente caracterizadas con una cultura basada en el respeto y obediencia a la experiencia de sus fundadores, donde no hay memoria histórica sistematizada, ello no podría generalizarse para las Mipymes agroindustriales o comerciales de otro tamaño existentes en el departamento de Sucre.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilera, M. (2005). La economía del departamento de Sucre: Ganadería y sector público. Banco de La República, documento N°63, agosto.

Álvarez, G. (2014). Lógica borrosa, efectos olvidados y exposición al riesgo cambiario. Ediciones del Lirio, Universidad de occidente, México. Pp. 67-76

Aragoneses, I. (2014). La empresa familiar y el pequeño negocio. Bogotá, Ediciones de la U. ISBN: 978-958-762-168-5.

Barrios, M. (2015). Superposición de roles gerenciales y roles propietarios en las pequeñas y medianas empresas familiares. Palermo Business Review N° 12. Disponible portal ProQuest.

Bernal, C. (2000). Metodología de la investigación para Administración y Economía. Pearson Educación Colombia Ltda. Pp. 16-17.

Bermejo, M. (2008). Hacia la empresa familiar líder. Una visión práctica y optimista. Pearson Educación S.A. ISBN: 978-84-8322-450-2, Madrid, España.

Bisquerra, R. (1989). Métodos de investigación educativa: Guía práctica. (1ª. Ed. pp-55-69). Barcelona: CEAC.

Boletín técnico DANE, marzo 22 de 2016: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/microestablec/Bol_micro_2015.pdf

Cárdenas, J. (2005). Memorias Foro Nacional de la Microempresa. Director Oportunidad Estratégica.

Carrasco, A., Olaz, A., Ortiz, P. (2013). El clima familiar como factor determinante en la conformación de la empresa familiar. Revista de Empresa Familiar, 3(2), 17-27.

Corral, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. Revista ciencias de la educación. Segunda Etapa / Año 2009 / Vol 19/ N° 33. Valencia, Enero – Junio.

Daft, R. (2000). Teoría y diseño organizacional. Thomson Editores, sexta edición, pág. 368-371.

DANE, (2006). Características de la microempresa y pequeña empresa en Colombia. Cifras en Corporación para el Desarrollo de la Microempresa –CDM-

Rasgos de la cultura organizacional: casos de empresas familiares en dos subregiones del departamento de Sucre, Colombia

Davis, K. (2009). Apuntes sobre comportamiento organizacional. Arizona State University. Rescato en www.losrecursoshumanos.com.

Delgado, C.; Parra, E. (2007). Caracterización de la microempresa de punta. Universidad Externado de Colombia.

Departamento Nacional de Planeación, DNP (2014). Documento Diálogos Regionales para la construcción de un nuevo país, 2016, pág. 55

Departamento Nacional de Planeación –DNP–(2007). Memorias 54° Congreso Nacional de la Pyme, “Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privado”, mes de agosto.

Diccionario de la lengua española, vigésima segunda edición, 4° tomo, ESPASA 2001. Pág. 483

Esparza, J. et al (2010). La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: una aproximación teórica. Revista Investigación y Sociedad de la Universidad Autónoma de Aguascalientes N° 47 (13-20) mes de abril.

Espinosa, A; Albis, N. (2005). “Las vicisitudes del mercado laboral en Sucre, 1996- 2003”. Revista Aguaita, N°12. Observatorio del Caribe Colombiano. Mes de diciembre

Fernández, N.; Bringmann de Souza, E. (2006). El impacto de la cultura organizacional y del liderazgo en las empresas familiares. Universidad de la Rioja. Pp. 10-13.

Ferreira, L.; Disla, P. (2003). La cultura organizacional como una nueva tendencia de la gerencia de recursos humanos hacia la competitividad en Dos Sportswear, S.A. Esperanza, Republica Dominicana Período junio – agosto, 2003”

Fundes Colombia y VA Consultores, (2006). Dinámica de la empresa familiar Pyme, con el apoyo del Banco de Bogotá.

Gámez, J. (2008). Hacia una definición y caracterización de las empresas de familia. Revista Gestión y Sociedad, Universidad La Salle.

Galvis y Jiménez (2013). Aproximación al régimen legal de los establecimientos de comercio. Una mirada desde el derecho administrativo y comercial. Revista e-Mercatoria Vol. 12, enero-junio, Universidad Externado de Colombia.

Gobernación departamento de Sucre, (2016). Plan de desarrollo Sucre progresa en Paz 2016-2019.

Gobernación de Sucre, (2011). Plan estratégico de desarrollo turístico, 2011-2010, pp. 14-15.

González, L. (2010). Propuesta de protocolo familiar para la empresa empaques flexibles del Huila Ltda. Universidad de La Salle. Recuperado en: repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4354/11.10%20C891p.pdf?...1

Hernández, R. G. (2010). La continuidad de la empresa familiar. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, (43), 401-410. Retrieved from <http://search.proquest.com.ezproxy.cecar.edu.co:8080/docview/864728324?accountid=34487>

Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Ediciones McGraw Hill, México.

Instituto Geográfico Agustín Codazzi –IGAC– Archivos cartográficos del departamento de Sucre, 2005 -2006.

Lozano, H. (2007). Microempresas e incubadoras. Consultado en el documento electrónico:<http://arveylozano.blogspot.com/2007/10/microempresas-e-incubadoras-un-nuevo.html>

Mavil, J.; Apodaca, C. (2015). *Emprendimiento e innovación en la mipyme familiar: casos*. Grupo editorial Hess, S.A de C.V, pp. 98 – 102. Vol. 1 Edición Universidad Autónoma de Chiapas. ISBN: 978-607-9011-35-2

Macías, V; Ramírez, D. (2011). Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Caso: Caldas. *Revista Criterio Libre*, volumen 9 N° 15. Portal ProQuest

Montalvo Pérez, D. (2013). Análisis de la planificación de la sucesión en las empresas familiares (Order No. 3568062). Available from ABI/INFORM Global; ProQuest Dissertations & Theses A&I: Business. (1424274090). Retrieved from <http://search.proquest.com.ezproxy.cecar.edu.co:8080/docview/1424274090?accountid=34487> © ProQuest LLC.

Mintzberg, H. (1997). *El pensamiento estratégico*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 2ª edición.

Ogliastri, E. et al (s.f). *Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina*. El estudio Globe Disponible en portal ProQuest.

Peña Cerezo, M Á; Rodríguez Castellanos, A; García Merino, J D; (2007). Métodos cuantitativos versus métodos cualitativos en la Economía de los Negocios. ¿Es una metodología irreconciliable? *Econo-Quantum*, 3(1) 117-150. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=125015208005>

Rasgos de la cultura organizacional: casos de empresas familiares en dos subregiones del departamento de Sucre, Colombia

- Pérez, A. (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. *Revista de investigación 3Ciencias*.
- Pertuz, A. (2015). Historia empresarial de Sincelejo, años 1930-1970. *Revista Pensamiento Gerencial*, Universidad de Sucre.
- Prieto, J. (2011). Gestión estratégica organizacional. Ecoe Ediciones, tercera edición, pàg.58-61.
- Restrepo et al (2009). Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas. Documento de Investigación N° 39, ISSN: 1794-1318, Universidad del Rosario Bogotá, pág. 25.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Revista Invenio* vol. 12 Numero 22, junio 2009 de sistema Redalyc.
- Rodríguez Sabiote, Clemente, Lorenzo Quiles, Oswaldo, Herrera Torres, Lucía, Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM* [en línea] 2005, XV (julio-diciembre): [Fecha de consulta: 18 de julio de 2016] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65415209>> ISSN 1405-3543
- Rodríguez, M. (2011). Mapa de la cultura organizativa de la empresa familiar. Un estudio de casos en la Provincia de Córdoba. *Revista del Instituto de la Empresa Familiar de España*.
- Román, R. (2009). Una perspectiva heterodoxa sugerida para el estudio de las empresas familiares en Colombia. *Revista Estudios Gerenciales*, Vol. 25 N° 112 Jul-Sep. Universidad ICESI.
- Ruiz, H. (2010). Empresas colombianas: actualidad y perspectivas. Superintendencia de Sociedades. Imprenta Nacional, pág.46-49. ISBN: 978-958-678-029-2.
- Silva, N. (2001). *Revista Convergencia*. Facultad Ciencias Sociales Políticas y Administración Pública, Toluca, México, ISSN 1405-1435, pp.55-76.
- Soares, A. et al (2013). Desconstrução do Mito e Sucessão do Fundador em Empresas Familiares. *RAC*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 5, art. 1, pp. 518-535
- Steckerl, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Revista Pensamiento y Gestión Universidad del Norte* N° 20, ISSN 1657-6276.

Schein, E. (1985). *Cultura organizacional y liderazgo*. Profesor de la Escuela Sloan de Administración del Instituto Tecnológico de Massachusetts –MIT-

Toca (2011). *Perspectivas para el estudio de la realidad y la perdurabilidad de las organizaciones*. Documento de investigación N° 98. Universidad Del Rosario, ISSN 0124-8219, p.6.

Valverde, S. (2001). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficiencia del Instituto de Oftalmología*. Recuperado en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez_v_s/cap3.htm

Zenteno-Hidalgo, Á. C., & Cristian Andrés Durán Silva. (2016). *Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: Análisis de un caso*. *Innovar*, 26(59), 119-136. Retrieved from <http://search.proquest.com.ezproxy.cecar.edu.co:8080/docview/1755262729?accountid=34487>

Sitios web visitados:

https://www.bancodebogota.com/pls/portal/docs/PAGE/SITIOBOGOTA/CONTENIDO/ADMIN/PDF/BOLETIN_FUNDES%20_ECONOMICO.PDF

Modelo Gersick en Ward (1987):

www.fce.austral.edu.ar/.../Clase%20Evolución%20Empresas%20Familiares%20Presen

http://www.ceipa.edu.co/ceipa/subsitios/lupa_empresarial/ediciones_online/conflicto_empresas.pdf

www.mipymes.gov.co

http://www.ceipa.edu.co/ceipa/subsitios/lupa_empresarial/ediciones_online/conflicto_empresas.pdf

<http://www.microempresas.com.co/portal/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=29>

http://www.sic.gov.co/Informacion_Interes/Entidades%20acreditadas/Org%20Certificacion/1-2-2.pdf

<http://www.microempresariosconamic.com/>

<http://www.mipymes.gov.co/microempresario/newsdetail.asp?id=85&idcompany=45>

www.fedesarrollo.org

Rasgos de la cultura organizacional: casos de empresas familiares en dos subregiones del departamento de Sucre, Colombia

<http://www.monografias.com/trabajos11/pymes/pymes.shtml>

http://translate.google.com.co/translate?hl=es&langpair=en|es&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Small_business&prev=/translate_s%3Fhl%3Des%26q%3DDefiniciones%2Bde%2Bpeque%25C3%25B1a%2Bempresa%26tq%3DDefiniciones%2Bof%2Bsmall%2Bbusiness%26sl%3Des%26tl%3Den

<http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

http://www.euroresidentes.com/empresa_empresas/empresa-familiar/la-cultura-empresarial.htm

http://mail.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/123456789/1802/1/Diagnostico_de_la_cultura_organizacional.pdf

<http://www.dnp.gov.co/>

www.turevista.uat.edu.mx/SISTEMA%20UNIVERSITARIO/IEsociales5.pdf

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=2234313>

<http://www.invenia.es/idhea/idhea.asp?verb=ListRecords&type=invenia&zona=lista&q=%22impacto+cultura+organizacional+liderazgo+empresas+familiares%22&searchType=match&page=2&count=10>

http://www.degerencia.com/articulo/la_cultura_organizacional_mg

ANEXO A

MODELO DE INSTRUMENTO PARA OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR SUBREGIONES SABANAS Y GOLFO DE MOROSQUILLO

Siguiendo a Schein (1998) el objetivo de esta observación es destacar las características del nivel de la cultura explícito u observable de la empresa familiar objeto de este estudio. Esta labor será llevada a cabo por el investigador, para lo cual contará con el debido permiso de la empresa visitada.

La observación involucra peticiones de documentos para su análisis, grabar, fotografiar y presenciar procedimientos.

APARIENCIA DE LA EMPRESA:

Descripción de su aspecto físico (logos, mobiliario, ubicación, edificaciones, como visten sus trabajadores: _____

LO QUE HACE LA EMPRESA:

Descripción de los procedimientos más relevantes, revisión del organigrama, detallar la tecnología utilizada, qué rituales son los más utilizados, como es publicidad, que dice en sus revistas y medios de comunicación. Cómo se recibe a un proveedor, a un cliente, observar si hay diferencias en trato de clientes.

OTROS ASPECTOS QUE REPERCUTAN EN LA CULTURA DE LA EMPRESA Y QUE PUEDAN SER OBSERVADOS:

ANEXO B

ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR DE LOS SERVICIOS Y COMERCIO EN EL DEPARTAMENTO DE SUCRE (INSTR. FUNDADOR/GERENTE)

Por primera vez se inicia un estudio en el Departamento de Sucre con repercusiones internacionales dado a que será comparado con similares organizaciones de otros países entre ellos España, acerca de la cultura organizacional en la micro y pequeña empresa de servicios y de comercio. Para esta primera fase se abordarán organizaciones de las Subregiones Montes de María y Golfo de Morrosquillo. Nos complace involucrarlo en esta muestra que aportará importantes indicadores para beneficio de las mismas y las políticas que se deban implementar acerca de la productividad. Agradecemos su acertada respuesta a cada interrogante o inquietud que se le plantea en este documento.

*1. El área de actividad de la empresa es:

<input type="checkbox"/>	Comercio
<input type="checkbox"/>	Servicio

*2. Tiempo de fundación de la empresa

*3. Cargo que desempeña en la empresa

*4. Genero del encuestado

<input type="checkbox"/>	Masculino
<input type="checkbox"/>	Femenino

*5. Estado civil del encuestado

<input type="checkbox"/>	Soltero(a)
<input type="checkbox"/>	Casado(a)
<input type="checkbox"/>	Unión libre
<input type="checkbox"/>	Viudo(a)/Separado(a)

*6. Señale por favor la escala en la que se encuentra su edad

18 – 23 años	24 – 29 años	30 – 35 años	36 – 41 años	42 – 47 años
48 - 53 años	54 – 59 años	60 - + años		

*7. Su vinculación es a término:

- Definido
- Indefinido
- Ocasional menor 3 meses
- Otro (Por favor especifique)

*8. Aspectos generales de la Empresa (cónstese esto solo si es miembro fundador o familiar trabajador)

¿En qué año inició sus operaciones la empresa?

*12. De acuerdo a los parámetros de clasificación de la Ley 905 de 2004 esta organización se clasifica como:

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> Microempresa |
| <input type="checkbox"/> Pequeña empresa |

LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA

A continuación, le pedimos que lea con detenimiento cada una de las preguntas formuladas de modo que respondan con sinceridad y certeza. Sus respuestas recibirán un trato confidencial y los resultados serán usados con fines estrictamente investigativos.

*13. ¿Por qué considera a esta organización como empresa familiar?

14. Con respecto al Recurso Humano presente en la empresa, responda los siguientes ítems:

*¿Cómo se selecciona al personal que se vincula a trabajar con la empresa y area correspondiente?

- Por recomendación de conocidos, trabajadores o familiares.
- Por cualidades y perfil del cargo a desempeñar. Convocatorias en medios hablados y/o escritos.
- Otro (Por favor especifique)

15. ¿En qué área es donde mayor vinculación se hace de este personal?

Rasgos de la cultura organizacional: casos de empresas familiares en dos subregiones del departamento de Sucre, Colombia

*16. ¿Qué modalidades de contratación existen dentro la empresa?

- Contrato verbal de trabajo
- Contrato escrito de trabajo
- Contrato a termino fijo
- Contrato a término fijo inferior a un año
- Contrato a término indefinido
- Contrato de obra
- Contrato ocasional (menor a 30 días)

*17. Por favor describa cómo es el proceso de contratación de personal en esta empresa

*18. ¿En esta empresa se tiene estipulado un proceso de entrenamiento previo para los trabajadores que ingresan?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

19. (CONTESTO SI) ¿Ese proceso se soporta en documentos específicos para ello?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

*20. Según su experiencia diaria, el ambiente de trabajo dentro de la empresa es (marque para cada ítem en la opción que esté acorde a su opinión)

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. De acuerdo	4. Totalmente De acuerdo
Cada cual en su labor independiente de los demás Predominio del trabajo individual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo predominantemente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A destajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Por producción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. ¿En la empresa se tiene alguna política de evaluación al trabajador, cómo lo hacen?

*22. ¿Qué motiva la desvinculación de un trabajador en esta empresa? (señale para cada ítem la opción que considere acorde a su opinión)

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. De acuerdo	4. Totalmente De acuerdo
El alto costo de la nomina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No se justifica por baja actividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inadecuada actuación del trabajador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fusión del cargo con otro de similares funciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Decisión discrecional del cuerpo directivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Difícil situación financiera por falta de mercados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Rasgos de la cultura organizacional: casos de empresas familiares en dos subregiones del departamento de Sucre, Colombia

*23. Uno de los factores que le permiten inspirarse para con el trabajo aquí es (marque para cada ítem la opción que considere acorde a su opinión)

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. De acuerdo	4. Totalmente De acuerdo
El buen salario devengado de manera oportuna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La actualización en sus saberes por parte de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El adecuado espacio y ubicación de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La armonía con los integrantes de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El saber que sus ideas tienen acogida en el mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El hecho de ser una empresa familiar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*24. ¿En qué se apoya para alcanzar los resultados en lo que se propone para el trabajo con la empresa? (marque para cada ítem la opción que considere acorde a su opinión).

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. De acuerdo	4. Totalmente De acuerdo
En manuales de procedimientos y otras políticas predefinidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En la experiencia básicamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En sus compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En consultores de familia y/o externos no familiares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En lo que hacen otras organizaciones similares a esta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Gracias, por su intervención en este estudio. Por favor anote el nombre de la empresa:
Ciudad: Sincelejo ___ Corozal ___ Sampues ___ Tolú ___ San Onofre ___

ANEXO C

ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR DE LOS SERVICIOS Y COMERCIO EN EL DEPARTAMENTO DE SUCRE (INSTR. COLABORADOR)

Por primera vez se inicia un estudio en el Departamento de Sucre con repercusiones internacionales dado a que será comparado con similares organizaciones de otros países entre ellos España, acerca de la cultura organizacional en la micro y pequeña empresa de servicios y de comercio. Para esta primera fase se abordarán organizaciones de las Subregiones Sabanas y Golfo de Morrosquillo. Nos complace involucrarlo en esta muestra que aportará importantes indicadores para beneficio de las mismas y las políticas que se deban implementar acerca de la productividad. Agradecemos su acertada respuesta a cada interrogante o inquietud que se le plantea en este documento

1. Por favor anote el nombre de la empresa:

2. Cargo que desempeña en la empresa

3. Género del encuestado

<input type="checkbox"/>	Femenino
<input type="checkbox"/>	Masculino

4. Estado civil del encuestado

<input type="checkbox"/>	Soltero(a)
<input type="checkbox"/>	Casado(a)
<input type="checkbox"/>	Unión libre
<input type="checkbox"/>	Viudo(a)/Separado(a)

5. Señale por favor la escala en la que se encuentra su edad

18 – 23 años 24 – 29 años 30 – 35 años 36 – 41 años 42 – 47 años
48 - 53 años 54 – 59 años 60 - + años

6. Su vinculación es a término:

<input type="checkbox"/>	Definido
<input type="checkbox"/>	Indefinido
<input type="checkbox"/>	Ocasional menor 3 meses
<input type="checkbox"/>	Otro (Por favor especifique)

7. ¿Por qué considera a esta organización como empresa familia?

Rasgos de la cultura organizacional: casos de empresas familiares en dos subregiones del departamento de Sucre, Colombia

LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA

A continuación, le pedimos que lea con detenimiento cada una de las preguntas formuladas de modo que respondan con sinceridad y certeza. Sus respuestas recibirán un trato confidencial y los resultados serán usados con fines estrictamente investigativos.

*8. Usted considera que las decisiones en la empresa (marque para cada ítem la opción que considere acorde a su opinión):

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. De acuerdo	4. Totalmente De acuerdo
Están concentradas en el director/administrador solamente*	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Son por consenso entre los involucrados en el área correspondiente*	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Surgen de manera inesperada cuando no se esperan*	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se ocurren cuando hay mas dificultades con los mercados*	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. En esta empresa la comunicación se basa en (marque para cada ítem la opción que considere acorde a su opinión):

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. De acuerdo	4. Totalmente De acuerdo
Dar órdenes sobre lo que cada cual debe hacer*	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buscar retroalimentación entre todos los integrantes de la empresa*	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Son conversaciones informales en todos los niveles*	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se trata de informar solo lo necesario para quedar bien en lo que cada cual debe hacer*	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. En asuntos de comunicación aquí se puede afirmar que (Marque en la opción que esté acorde a su opinión en este caso):

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. De acuerdo	4. Totalmente De acuerdo
¿Existe delegación en otros miembros de la empresa sobre asuntos relacionados con la misma?*	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*11. ¿Hay obstáculos o barreras para que la comunicación sea efectiva en y desde la empresa?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

*12. ¿Qué le motiva o entusiasma en el trabajo con la empresa? (Puede elegir varias opciones)

- El buen trato entre compañeros
- El buen trato de los directivos
- El salario y prestaciones
- El ambiente agradable en la empresa
- Las modernas tecnologías de apoyo al trabajo que promueven la innovación
- La buena imagen que tiene la empresa en el mercado
- El respeto que por usted expresan los demás
- Otra consideración (Por favor especifique)

13. Uno de los factores que le permiten inspirarse para con el trabajo aquí es (marque para cada ítem la opción que esté acorde a su opinión)

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. De acuerdo	4. Totalmente De acuerdo
El buen salario devengado de manera oportuna*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La actualización en sus saberes por parte de la empresa*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El adecuado espacio y ubicación de la empresa*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La armonía con los integrantes de la organización*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El saber que sus ideas tienen acogida en el mercado*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El hecho de ser una empresa familiar*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Rasgos de la cultura organizacional: casos de empresas familiares en dos subregiones del departamento de Sucre, Colombia

14. ¿Se tiene identificado(a) en la empresa a personas con cualidades de líder?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

*15. ¿Qué cualidades son consideradas para ser líder en esta organización? (marque para cada ítem la opción que esté acorde a su opinión)

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. De acuerdo	4. Totalmente De acuerdo
Tener buena y adecuada comunicación con todos*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ejercer papel de motivador y servidor incondicional*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quien propicie el trabajo en equipo, sea colaborador*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ser fundador de la empresa o descendiente comprometido con su misión*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saber del oficio magistralmente y dar buen ejemplo*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. ¿Qué influye para ser un líder reconocido en la empresa? (marque para cada ítem la opción que considere acorde a su opinión)

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. De acuerdo	4. Totalmente De acuerdo
La acogida de los demás*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La formación (cualificación) de los integrantes de la empresa*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tener participación en los activos de la empresa*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ser familiar o pariente de los creadores de la empresa*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tener habilidades comunicativas*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tener buen genio y evitar conflictos*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. En cuanto a la experiencia del creador de esta empresa

- Fue un apoyo para organizarla, se apoyó en sus antecesores
- Se inició sin conocimientos previos a las actividades de la empresa
- No tengo comentarios al respecto
- Otra apreciación (Por favor especifique)

18. ¿Qué acciones o actitudes se considera promueven la generación de ideas por parte del fundador o propietario de la empresa? (marque para cada ítem la opción que considere acorde a su opinión)

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. De acuerdo	4. Totalmente De acuerdo
Su carácter amigable y receptivo. *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apoyo a nuevas ideas relacionadas a los bienes o servicios de la empresa*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inversión en formación técnica/tecnológica/profesional del personal*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estar atento a los avances del sector al que pertenece la empresa.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. ¿Se tiene algún proceso de planeación establecido? (marque para cada ítem la opción que considere acorde a su opinión)

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. De acuerdo	4. Totalmente De acuerdo
Las características del mercado no lo permite*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se planea previamente apoyados en los diagnósticos elaborados.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No se cuenta con personal preparado para planear sobre la empresa*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No se interesan en estos pormenores*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Rasgos de la cultura organizacional: casos de empresas familiares en dos subregiones del departamento de Sucre, Colombia

20. ¿Se llevan a cabo proceso de investigación relacionados a los productos o servicios de la empresa?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

*21. ¿Se diseñan estrategias para llegar eficientemente a los mercados?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

*22. ¿Se trabaja por resultados?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

*23. ¿Se trabaja por objetivos?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

24. ¿Se acostumbra evaluar al trabajador/directivos de la empresa?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

*25. ¿Someraamente podría describir lo que en su empresa se produce o comercializa?

*26. ¿A usted o a sus compañeros le establecen metas de cumplimiento en el trabajo?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

27. (DIJO SI EN PREGUNTA ANTERIOR) Describa por favor cómo es ese compromiso:

*28. ¿Se confrontan las metas con los resultados en el trabajo para con el personal de la empresa?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

29. ¿Se controla apoyado en la tecnología?

- Se cuenta con software para controlar producción/ventas/nomina
- Se contrata a terceros expertos para controlar inventarios y sistemas contables
- No se tiene apoyo tecnológico para establecer controles
- El soporte para el control en la empresa es el fundador por su experiencia
- Otro sistema de control (Por favor especifique)

30. Las políticas de control están orientadas por:

- Consejo de Administración u otro organismo similar.
- Dirección/Gerencia/Propietarios
- Organismo especial –Outsourcing–
- Otro actor (Por favor especifique)

Rasgos de la cultura organizacional: casos de empresas familiares en dos subregiones del departamento de Sucre, Colombia

31. Para esta empresa el cliente es (marque para cada ítem la opción que considere acorde a su opinión)

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. De acuerdo	4. Totalmente De acuerdo
Es lo más importante, siempre tiene la razón.*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es caprichoso, no le interesa la calidad sino bajos precios.*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No se deja asesorar, es impulsivo.*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es algo secundario, no se esmeran por él.*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Aquí ser honesto y transparente es (marque para cada ítem la opción que considere acorde a su opinión)

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. De acuerdo	4. Totalmente De acuerdo
Estar de acuerdo con todo lo que se diga y se haga.*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decir la verdad aunque duela, nada se oculta.*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumplir con el reglamento y las políticas empresariales.*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compartir y apoyar todo a los superiores.*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. La conducta ideal para trabajar en esta empresa es (marque para cada ítem la opción que considere acorde a su opinión)

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. De acuerdo	4. Totalmente De acuerdo
Ser amistoso, buena gente básicamente.*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imitar a los directivos en su forma de actuar y trabajar*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser auténtico(a) marcar las diferencias*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obedecer a todo sin controvertir.*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. Yo veo a esta empresa como (marque para cada ítem la opción que considere acorde a su opinión)

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. De acuerdo	4. Totalmente De acuerdo
Mi propia casa, mi sitio preferido en la vida*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un lugar estresante, agotador*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La solución a mi problema de desempleo o de falta de ingresos.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El punto de proyección para un mejor futuro.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una organización pujante, exitosa y proactiva*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35. ¿Qué tipo de comentarios escucha usted sobre esta empresa?

36. En la empresa se presentan conflictos sobre: (marque para cada ítem la opción que considere acorde a su opinión)

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. De acuerdo	4. Totalmente De acuerdo
Asuntos de trabajo entre compañeros.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Malos entendidos con los directivos.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Injerencias de familiares en asuntos de la gestión de la empresa.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inconvenientes familiares del trabajador traídos a la empresa.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relaciones amorosas/celos/disputas*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inconvenientes por salarios/horas de trabajo/prestaciones.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Rasgos de la cultura organizacional: casos de empresas familiares en dos subregiones del departamento de Sucre, Colombia

37. Aquí se tiene un liderazgo (marque para cada ítem la opción que considere acorde a su opinión)

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. De acuerdo	4. Totalmente De acuerdo
Autócrata (alguien que asume la responsabilidad porque es el competente).*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participativo (alguien que consulta sus ideas y pide opiniones).*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liberal (da rienda suelta, delega la toma de decisiones y responsabilidad).*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

38. El comportamiento de trabajador aquí es (marque cada ítem la opción que considere acorde a su opinión):

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. De acuerdo	4. Totalmente De acuerdo
Ejemplar, adecuado a los principios de la empresa.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Irregular, unas veces adecuado otras inadecuado.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No se tiene un mecanismo para evaluar el comportamiento en la empresa.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

39. ¿Cómo considera usted debería ser el comportamiento de los que laboran en esta empresa? (marque para cada ítem la opción que considere acorde a su opinión)

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. De acuerdo	4. Totalmente De acuerdo
De sumisión, obediencia total sin generar diferencias de criterios.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De actitud dispuesta a sentar precedentes y respetar las diferencias.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De indiferencia por lo que no compete a su área de trabajo.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

40. Por favor charlemos acerca de lo que podemos denominar los momentos de integración, reflexión grupal, celebraciones, reconocimiento, clausuras que se ocurren en o por la empresa, vamos caso por caso:

41. ¿Conoce alguna historia de la empresa relacionada con sus fundadores, sus mercados, personas no familiares, productos o servicios? Descríbala por favor

42. Ciudad donde se hace la encuesta:
Sincelejo - Corozal - Tolu - Sampues - San Onofre

Muy agradecidos por su participación. Si hay una sugerencia por favor nos la puede suministrar

Rasgos de la cultura organizacional: casos de empresas familiares en dos subregiones del departamento de Sucre, Colombia

Tabla A-1. Principales actividades donde se encuentran las microempresas en el año 1990

SECTOR	CIU90	ACTIVIDADES	% total micro
CCIO	5213	Ventas al por menor de alimentos, bebidas y tabaco	14,94
CCIO	5221	Compra-Venta Frutas y verduras, productos agrícolas	4,80
SERV	5625	Servicio de suministro de comidas preparadas en heladerías (helados)	4,52
CCIO	5422	Venta al por menor de prendas de vestir	4,37
CCIO	5215	Ventas al por menor de artículos diferentes de alimentos, bebidas y tabaco	2,80
CCIO	5020	Mantenimiento-Reparación Vehículos automotores	2,71
CCIO	5223	Venta al por menor de Carnes	2,47
SERV	9302	Otros Servicios-Salones de belleza, peluquerías, tratamientos de belleza	2,25
SERV	5611	Suministro de comidas preparadas para consumo inmediato en restaurantes	2,20
SERV	5631	Suministro de bebidas alcohólicas para su consumo en cafés, bares y cantinas	2,17
SERV	5623	Suministro de comidas rápidas	1,92
IND	1810	Ind-Ropa en general, confecciones, acoplamiento de piezas, gorros	1,88
SERV	8721	Servicios de guardería sin internado	1,57
CCIO	5229	Venta al por menor de productos alimenticios n.c.p. y tabaco	1,53
CCIO	5423	Venta al por menor de calzado de cualquier material	1,43
SERV	9241	Esparcimiento-Actividades deportivas	1,36
SERV	5639	Suministro de bebidas alcohólicas para su consumo en otros establecimientos	1,28
CCIO	5411	Venta al por menor de productos farmacéuticos y equipo quirúrgico	1,24
IND	1534	Ind-Productos de panadería, pan, bizcochos, buñuelos, tamales	1,22
SERV	7411	ActEmpresarial-Abogados y actividades conexas, notarías	1,21
SERV	5622	Servicio de suministro de comidas preparadas en cafeterías	1,19
CCIO	5226	Compra-Venta Confitería, dulces	1,19
IND	3610	Fabricación de muebles	1,18
CCIO	5262	Reparación de artefactos eléctricos de uso doméstico	1,17
CCIO	5261	Reparación de calzado y artículos de cuero	1,17
SERV	8620	Salud,SerSociales-Centros de salud, consultorios médicos	1,11
CCIO	5227	Compra-Venta Cigarrerías, bebidas, tabaco	1,11
CCIO	5030	Compra-Venta Autopartes, accesorios, lujos para vehículos	1,07
SERV	5486	Esparcimiento-Juegos de video, chance, juegos de azar	0,99
SERV	8630	Salud,SerSociales-Consultorios odontológicos	0,97

Fuente: CDM; Observatorio Colombiano de la Microempresa, basado en cifras DANE

Continuación tabla A-1. Principales actividades donde se encuentran las microempresas en el año 2005

SECTOR	CIU05	ACTIVIDADES	% total micro
CCO	5211	Ventas al por menor de alimentos, bebidas y tabaco	12,84
CCO	5219	Ventas al por menor de artículos diferentes de alimentos, bebidas y tabaco	6,14
CCO	5233	Compra-Venta Ropa en general y sus accesorios	3,75
CCO	5221	Compra-Venta Frutas y verduras, productos agrícolas	3,18
SERV	5521	Restaurantes Servicio a la mesa	3,15
CCO	5020	Mantenimiento-Reparación Vehículos automotores	2,96
SERV	5529	Otros expendios de comida	2,90
SERV	5522	Café-Frutería Servicio a la mesa	2,75
CCO	5225	Compra-Venta Cigarretas, bebidas, tabaco	2,75
SERV	6421	Correo-Telec-Servicios telefónicos, celulares	2,60
SERV	9302	Otros Servicios-Salones de belleza, peluquerías, tratamientos de belleza	2,52
IND	3699	Ind-Otras industrias manufactureras	2,48
SERV	5530	Expendio de bebidas alcohólicas	2,38
CCO	5273	Compra-Venta Carnes	1,72
CCO	5272	Mantenimiento-Reparación Enseres Domésticos	1,64
CCO	5231	Compra-Venta Confitería, dulces	1,49
CCO	5234	Compra-Venta Drogas, cosméticos, perfumes	1,48
IND	1810	Ind-Ropa en general, confecciones, acoplamiento de piezas, gorros	1,46
CCO	5241	Compra-Venta Ferreterías, cerrajerías, vidrio, marquerías	1,43
CCO	5229	Compra-Venta Otros alimentos	1,26
CCO	5234	Compra-Venta Calzado, artículos de cuero, bolsos	1,21
CCO	5249	Compra-Venta Otros productos de consumo	1,17
CCO	5271	Mantenimiento-Reparación Efectos personales	1,10
CCO	5040	Compra-Venta Motos y sus partes, piezas y accesorios	1,00
CCO	5244	Compra-Venta Papelerías, librerías, útiles escolares	0,97
CCO	5222	Compra-Venta Productos lácteos, leche, huevos	0,94
SERV	8512	Salud, SerSociales-Centros de salud, consultorios médicos	0,89
SERV	8011	Educación-Preescolar	0,79
IND	1551	Ind-Productos de panadería, pan, bizcochos, buñuelos, tamales	0,76
CCO	5237	Compra-Venta Productos para el hogar	0,73

Fuente: CDM; Observatorio Colombiano de la Microempresa, basado en cifras DANE

Rasgos de la cultura organizacional: casos de empresas familiares en dos subregiones del departamento de Sucre, Colombia

Tabla A-2. Empresas con las que se realizó el estudio de cultura organizacional departamento de sucre

EMPRESAS FAMILIARES ESTUDIADAS, TIPO Y ACTIVIDAD	AÑO INICIA OPERACIONES
Raad Decoraciones, microempresa. Comercio	1948
Hotel Brisas del Mar, microempresa. Servicios	1949
Hotel Playamar, pequeña empresa. Servicios	1950
Almacén Leo, microempresa. Comercio	1960
Refririarte, microempresa. Servicios	1969
Gran Hotel, microempresa. Servicios	1979
Gráficas De Leo, pequeña empresa. Servicios	1980
Drogas San Francisco, pequeña empresa. Comercio	1992
V & V Joyeros, pequeña empresa. Comercio	1994
Deportes Stela, pequeña empresa. Comercio	1996
Aircon, microempresa. Servicios	2004
WebCel, microempresa. Servicios	2005
Digital Color, microempresa. Servicios	2006

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Capítulo 1. Generalidades del departamento de Sucre y su sector productivo

Gráfico 1.1. Hidrografía de Sucre.....	12
Gráfico 1.2. División política y subregional del departamento de Sucre....	13
Gráfico 1.3. Caracterización departamento de Sucre por sectores de la economía.	19

Capítulo 2. Referentes teóricos y conceptuales

Tabla 2.1. Numero de microempresas con menos de 5 empleados en América Latina, 2005.	27
Tabla 2.2. Dimensiones de la microempresa.....	32
Gráfico 2.1. Distribución porcentual de las Mipymes en Colombia por numero de empleados	34
Gráfico 2.2. Representación de la empresa familiar según el modelo de los tres círculos.....	43
Gráfico 2.3. Etapas en la sucesión generacional de la empresa familiar según Gersick en Ward (1987).	54
Gráfico 2.4. Variación anual de las ventas reales y personal ocupado en los establecimientos de comercio al por menor. Total nacional, mayo 2016/2015.	59
Gráfico 2.6. Crecimiento del PIB de Sucre y Colombia, 2007-2014 pr.....	61
Gráfico 2.8. PIB por ramas de actividad en Sucre y Colombia (%), 2014 pr.....	62
Gráfico 2.7. PIB por sectores económicos en Sucre y Colombia (%), pr 2014.....	62
Gráfico 2.9. Representación (%) de las empresas de acuerdo a los años de experiencia según Fundes. Fuente: Rodríguez (2008), estudio FUNDES Colombia.....	65

Capítulo 3. Decisiones metodológicas

Tabla 3.1. Plantilla de interpretación de variables y su relación con el marco teórico para estudio de la cultura organizacional en la empresa familiar.	73
--	----

Capítulo 4. Resultados

Gráfico 4.1. Proporción de empresas familiares involucradas en el estudio de acuerdo a su actividad.	81
Gráfico 4.2. Edades de los gerentes que se encuentran al frente de las empresas familiares estudiadas.....	82
Gráfico 4.3. Composición porcentual de los miembros de la familia que trabajan en la empresa.....	83
Gráfico 4.4. Formas de seleccionar al trabajador en la micro y pequeña empresa familiar de comercio y servicio, muestra seleccionada.	84
Gráfico 4.5. Cómo es el de trabajo en las empresas familiares estudiadas.	84
Gráfico 4.6. Aspectos considerados como influyentes en la desvinculación del trabajador en la empresa familiar estudiada.	85
Tabla 4.1 Resultados ponderados con escala de Likert sobre factores que inspiran en el trabajo al gerente/fundador de la empresa familiar estudiada.	85
Tabla 4.2. Aspectos que soportan al empresario familiar para alcanzar sus resultados.	86
Gráfico 4.7. Formas de vinculación que tienen los trabajadores en la empresa familiar estudiada.....	89
Tabla 4.3. Cómo se considera, de parte del trabajador, la gestión y toma de decisiones en la empresa familiar estudiada.	90
Gráfico 4.8. Aspectos que motivan al trabajador en las empresas familiares estudiadas en las subregiones Montes de María y Golfo de Morrosquillo.....	91
Tabla 4.4. Factores que inspiran al colaborador a trabajar en la empresa familiar de comercio y servicios Elaboración propia.....	91
Gráfico 4.10. Cómo perciben los trabajadores el proceso de formalización de la empresa donde laboran.	93

Gráfico 4.9. Cómo llegar a ser un líder reconocido entre los trabajadores de la empresa familiar estudiada. 93

Tabla 4.5. Impresiones del colaborador de la empresa familiar estudiada acerca de la honestidad y transparencia. Elaboración propia..... 94

Tabla 4.6 Dimensión de las posibilidades de conflictos en la empresa familiar estudiada. 95

Tabla 4.7. Qué saben los colaboradores de la empresa familiar estudiada acerca de las historias de su organización..... 96

Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones

Tabla A-1. Principales actividades donde se encuentran las microempresas en el año 1990..... 128

Continuación tabla A-1. Principales actividades donde se encuentran las microempresas en el año 2005 129

Tabla A-2. Empresas con las que se realizó el estudio de cultura organizacional departamento de sucre 130



Rasgos de la cultura organizacional: casos de empresas familiares en dos subregiones del departamento de Sucre, Colombia
Publicación digital del Fondo Editorial UNERMB y del
Centro de Estudios e Investigaciones Socio-económicas y Políticas (CEISEP)
Junio, 2016
Cabimas, estado Zulia, Venezuela.



Rasgos de la cultura organizacional

Casos de empresas familiares en dos subregiones del Departamento de Sucre, Colombia.

Colección *Sin Fronteras*

EL AUTOR

Profesor universitario en categoría de investigador para la Corporación Universitaria del Caribe, ciudad de Sincelejo, departamento de Sucre, al norte de Colombia. Economista formado en la Universidad del Atlántico, con especialidad en Marketing y Máster en Dirección Estratégica de Empresas Familiares, egresado de la Universidad De León, España. Integrante del Grupo de investigación Estudios Socioeconómicos, Administrativos y Contables, ESAC, categoría A por Colciencias. Coautor de libros: *Las Competencias del Administrador en Colombia a la Luz del Proyecto Tuning América Latina*, editado en el año 2010; *Las Bandas Musicales de Viento. Origen, Preservación y Evolución: Casos de Sucre y Córdoba*, editado en el año 2015. Ha participado en congresos nacionales e internacionales con ponencias y como conferencista. Ha sido director de múltiples trabajos de pregrado y varios trabajos de grado en maestrías en el campo de las organizaciones. Miembro de varias redes de investigadores a nivel nacional e internacional.

Correo-e: ramon.taboada@cecar.edu.co



Ramón José Taboada Hernández