



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA FAMILIAR

Leidy Vannessa Vallejo Aristizábal

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Administración
Manizales, Colombia
2.021

TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA FAMILIAR

Leidy Vanessa Vallejo Aristizábal

Tesis o trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:
Magister en Administración - MBA

Director:
Doctor Duvan Emilio Ramírez Ospina

Codirector:
Nicolás Montoya Monsalve

Línea de Investigación:
Procesos de toma de decisiones en las Pymes familiares Manizaleñas del sector
Metalmecánico.

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Administración
Manizales, Colombia

2.021

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	3
Capítulo I	7
Descripción del estudio	7
1.1 Problema de investigación	7
1.2 Objetivos	11
1.2.1 Objetivo general	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
Capítulo II.....	12
Marco Referencial	12
2.1 Marco Contextual	12
2.1.1 La Colonización Antioqueña y los Azucenos	12
2.1.2 Caracterización Socioeconómica de Manizales.	15
2.1.3 Las Pymes	21
2.2 Marco Conceptual	26
2.2.1 Toma de decisiones	26
2.2.2 Empresas de Familia	36
2.2.3 Cultura familiar	43
2.2.4 Cultura Organizacional	46
2.2.5 Sector Metalmeccánico en Manizales	49
2.3 Marco teórico	53
2.3.1 Cultura Organizacional	53
2.3.2 Cultura familiar	59
2.3.3 Empresa familiar	67
2.3.4 Cultura organizacional en la empresa familiar	72
2.3.5 Toma de decisiones en la empresa familiar	75
Capítulo III: Enfoque metodológico	83
3.1 Tipo de investigación	83
3.2 Método de investigación	83
3.3 Unidad de análisis y muestra	85
Capítulo IV: Análisis y discusión de resultados	88
Conclusiones	107
Referencias	109

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 DESARROLLO EN MATERIA ECONÓMICA DE MANIZALES	15
TABLA 2 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO MIPYMES	22
TABLA 3 GRUPOS INDUSTRIALES DEL SECTOR METALMECÁNICO	50
TABLA 4 EMPRESAS DEL SECTOR METALMECÁNICO EN LA ÉPOCA DE MAYOR CRECIMIENTO.	52
TABLA 5 ASPECTOS RELEVANTES DENTRO DE LA DINÁMICA FAMILIAR.	62
TABLA 6 EMPRESAS FAMILIARES SEGÚN LA GENERACIÓN.	71
TABLA 7 LOS SESGOS EN LA TOMA DE DECISIONES.	78
TABLA 8 ROLES FUNDAMENTALES DENTRO DE LA TOMA DE DECISIONES ORGANIZACIONALES.	80
TABLA 9 ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES.	81
TABLA 10 PYMES DEL SECTOR METALMECÁNICO EN MANIZALES.	86
TABLA 11 RELACIONES ENTRE CULTURA Y TOMA DE DECISIONES (PRODUCCIÓN PROPIA).	105

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 FACTORES DE CREACIÓN DE EMPRESA MANIZALES	20
FIGURA 2 ENFOQUES DE LA TEORÍA DE LA DECISIÓN.	31
FIGURA 3 PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE DECISIONES ORGANIZACIONALES.	35
FIGURA 4 ELEMENTOS DE LA EMPRESA FAMILIAR.	37
FIGURA 5 NIVELES PARA IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS ORGANIZACIONALES, ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN INFORMACIÓN DE (GIBB DYER, 1988), CULTURE AND CONTINUITY IN FAMILY FIRMS.	54
FIGURA 6 MODELOS DE NODOS SOBRE EL CONCEPTO DE "CULTURA FAMILIAR" OFRECIDO POR LOS EXPERTOS, ADAPTACIÓN DE ZELEDÓN (2004), P. 910. (ELABORACIÓN PROPIA).	64
FIGURA 7 : MODELOS DE NODOS SOBRE EL CONCEPTO DE "CULTURA FAMILIAR" OFRECIDO POR LOS EXPERTOS, ZELEDÓN (2004), P. 913.	66
FIGURA 8 ELEMENTOS DE LA EMPRESA FAMILIAR, TOMADA DE MUCCI Y TELLERIA 2003.	67
FIGURA 9 ASPECTOS DE LA CULTURA FAMILIAR QUE SE TRASLADAN A LA EMPRESA FAMILIAR.	89
FIGURA 10 ASPECTOS DE LA CULTURA FAMILIAR QUE INFLUYEN EN LA TOMA DE DECISIONES (PRODUCCIÓN PROPIA).	90
FIGURA 11 INFLUENCIA DELIMITADA DE LA CULTURA FAMILIAR EN LA TOMA DE DECISIONES (PRODUCCIÓN PROPIA).	91
FIGURA 12 LA FAMILIA EN LA ESTABILIDAD EMPRESARIAL (PRODUCCIÓN PROPIA).	92
FIGURA 13 FIJACIÓN DE SALARIO EN LA EMPRESA FAMILIAR (PRODUCCIÓN PROPIA).	93
FIGURA 14 GERENTE COMO TOMADOR DE DECISIONES (PRODUCCIÓN PROPIA).	93
FIGURA 15 CULTURA EMPRESARIAL DE LA PYMES A (PRODUCCIÓN PROPIA).	95
FIGURA 16 CULTURA EMPRESARIAL DE LA PYMES B (PRODUCCIÓN PROPIA).	95
FIGURA 17 CULTURA EMPRESARIAL DE LA PYMES C (PRODUCCIÓN PROPIA).	96
FIGURA 18 CULTURA EMPRESARIAL DE LA PYMES D (PRODUCCIÓN PROPIA).	97
FIGURA 19 CULTURA EMPRESARIAL DE LA PYMES E (PRODUCCIÓN PROPIA).	97
FIGURA 20 CULTURA EMPRESARIAL DE LA PYMES F (PRODUCCIÓN PROPIA).	98
FIGURA 21 CULTURA EMPRESARIAL DE LA PYMES G (PRODUCCIÓN PROPIA).	98
FIGURA 22 CULTURA EMPRESARIAL DE LA PYMES H (PRODUCCIÓN PROPIA).	99
FIGURA 23 CULTURA EMPRESARIAL DE LA PYMES I (PRODUCCIÓN PROPIA).	99
FIGURA 24 MODELO COMPETING VALUES FRAMEWORK, ADAPTADO DE CAMERON Y QUINN (1999), (ELABORACIÓN PROPIA).	100
FIGURA 25 TOMADOR DE DECISIONES EN LA EMPRESA FAMILIAR (PRODUCCIÓN PROPIA).	101
FIGURA 26 ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES (PRODUCCIÓN PROPIA).	102
FIGURA 27 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES (PRODUCCIÓN PROPIA).	102
FIGURA 28 GENERACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR (PRODUCCIÓN PROPIA).	103

Declaración de obra original

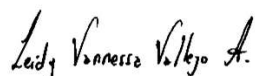
Yo declaro lo siguiente:

He leído el Acuerdo 035 de 2003 del Consejo Académico de la Universidad Nacional. «Reglamento sobre propiedad intelectual» y la Normatividad Nacional relacionada al respeto de los derechos de autor. Esta disertación representa mi trabajo original, excepto donde he reconocido las ideas, las palabras, o materiales de otros autores.

Cuando se han presentado ideas o palabras de otros autores en esta disertación, he realizado su respectivo reconocimiento aplicando correctamente los esquemas de citas y referencias bibliográficas en el estilo requerido.

He obtenido el permiso del autor o editor para incluir cualquier material con derechos de autor (por ejemplo, tablas, figuras, instrumentos de encuesta o grandes porciones de texto).

Por último, he sometido esta disertación a la herramienta de integridad académica, definida por la universidad.



LEIDY VANNESSA VALLEJO ARISTIZÁBAL

Fecha 05/05/2.021

Resumen

Toma de decisiones en la empresa familiar: Procesos de toma de decisiones en las Pymes familiares Manizaleñas del sector Metalmecánico.

Teniendo en cuenta que las organizaciones se enfrentan a conflictos internos para la toma de decisiones, las empresas específicamente familiares a menudo deben sobrellevar conflictos sustanciales, que van más allá de la toma de decisiones convencionales, es por ello que la empresa familiar se enfrenta a mayores retos que la no familiar, lo cual es relevante analizar, pues resulta importante conocer cómo se enfoca la toma de decisiones en el ambiente de este tipo de empresa. Entender y determinar, como la convivencia intrafamiliar, las relaciones entre sus miembros y problemáticas del ámbito familiar, pueden llegar a traspasar los límites del desarrollo organizacional, hasta el punto de convertirlo en un reflejo de ella, especialmente por su impacto en la toma de decisiones.

Es así, como el trabajo de investigación busca analizar las empresas de familia explorando bases teóricas y como ellas se evidencian en la realidad, indagando así, en qué medida y respecto de que factores o aspectos específicos incide la cultura familiar en los procesos de toma de decisiones de las Pymes familiares Manizaleñas del sector Metalmecánico, permitiendo un mayor acercamiento con las condiciones del entorno empresarial de dicho sector.

Palabras clave: Toma de decisiones, cultura familiar, cultura organizacional, empresa familiar, sector metalmecánico.

Abstract

Decision making in the family business: Decision making processes of the Family business in Manizales's Pymes of the Metalworking sector.

Taking into account that organizations deal with internal conflicts for decision-making, specifically family businesses often have to endure substantial conflicts, which go beyond conventional decision-making, which is why the family business faces greater challenges than the non-family, which is relevant to analyze, because it is important to know how decision-making is approached in the environment of this type of company. Understanding and determining, how intra-family coexistence, the relationships between its members and problems in the family environment, can go beyond the limits of organizational development, to the point of turning it into a reflection of it, especially due to its impact on decision making.

This is how the research work seeks to analyze family businesses by exploring theories and how they are evidenced in reality, thus investigating, to what extent and with respect to what specific factors or aspects the family culture influences in the processes of decision-making of the Family business in Manizales's Pymes of the Metalworking sector, allowing a better approach with the conditions of the business environment of metalworking sector.

Keywords: Decision making, family culture, organizational culture, family business metalworking sector.

INTRODUCCIÓN

La condición de empresa familiar, para las organizaciones ha supuesto en ellas diferentes retos empresariales, no solo dentro del ámbito decisional, sino para el entorno social en el cual desarrollan sus actividades económicas, pues es la sociedad un elemento que participa en el proceso decisional que las mismas proyectan hacia el exterior de la compañía. Así las cosas, dada la importancia y el impacto que genera la empresa familiar en el entorno económico actual, es que resulta necesario entenderla desde diferentes perspectivas, no solo limitándose a verificar el papel que cumplen dentro del micro y macroentorno, sino analizar desde el interior de este tipo de empresas cuales son los aspectos que llevan a entenderla como tal, cuales son las características que la hacen particular y única en la economía, así como los factores que la impulsan y debilitan en su crecimiento económico.

Es particularmente ese campo del entorno interno de la empresa de familia que busca la presente investigación analizar, especialmente en el factor que representa más amplia gama de problemas en las empresas de este tipo, que es la toma de decisiones, ligada con la cultura empresarial, lo anterior, por la cantidad de elementos que la componen y las relaciones de complejidad que se manejan dentro de su desempeño diario.

Ahora bien, con relación al sector metalmecánico, se tiene que éste es un gran dinamizador de la economía en la ciudad de Manizales, representando uno de los que despliega mayor impacto en la industria, no solo porque cuenta con gran tradición a nivel municipal, sino porque es un referente en cuanto a generación de valor local, lo que ha llevado a que se impulse un plan regional de competitividad en el cual se conforma un clúster para el sector metalmecánico, es por ello, que la Cámara de Comercio de Manizales por Caldas y la Secretaría de Tic y competitividad de la Alcaldía de Manizales, desde el año

2013 vienen desarrollando actividades y proyectos de los diferentes sectores y encadenamientos productivos de la ciudad, por lo que se han venido gestando una serie de acciones para mejorar el tejido empresarial del sector metalmecánico de Manizales.

Así las cosas, develada la importancia económica de la empresa familiar, así como la del sector metalmecánico para la región, se plantea en la presente investigación la posibilidad de analizar las empresas que presenten tales particularidades de manera conjunta, así como de explorar no solo desde bases teóricas sino también prácticas, en qué medida y respecto de que factores o aspectos específicos incide la cultura familiar en los procesos de toma de decisiones de las Pymes familiares Manizaleñas del sector Metalmecánico, lo que permite un mayor acercamiento con las condiciones del entorno empresarial de dicho sector.

Capítulo I

Descripción del estudio

1.1 Problema de investigación

La empresa familiar se ve enfrentada a retos que no tienen aquellas organizaciones que no presentan esta condición, debido a la interacción en un mismo ámbito de dos tipos de instituciones relevantes para la economía, como lo es la familia y la empresa. Sin embargo, las empresas familiares han ocupado un espacio importante para el desarrollo económico a lo largo de los años, especialmente por la gran influencia que representa para las economías mundiales. Fundes Colombia (2008) destaca la importancia de la empresa familiar por el hecho de que representan cerca del 80% de las organizaciones del mundo, con una generación de empleos aproximada al 70% y más del 50% del producto interno bruto (PIB) de todo el planeta (Rueda, 2017).

De igual manera para Rueda (2017), a pesar de que las empresas familiares son importantes para la economía del país, resulta relevante que no se ha profundizado en su investigación y caracterización, para lo cual recomienda proyecciones investigativas al respecto, situación que Bammens, Voordeckers, & Gils (2011), también encuentran relevante pues recomiendan avanzar en estas líneas de investigación dado el predominio de miembros familiares en juntas directivas y equipos de gestión en las empresas familiares.

Por lo anterior, en la presente investigación se parte del hecho que la empresa familiar se enfrenta a mayores retos que la no familiar, lo cual es relevante analizar, pues resulta importante conocer cómo se enfoca la toma de decisiones en el ambiente de este tipo de empresa. Entender y determinar, como la convivencia intrafamiliar, las relaciones entre sus miembros y problemáticas del ámbito familiar, pueden llegar a traspasar los límites del desarrollo organizacional, hasta el punto de convertirlo en un reflejo de ella, especialmente por su impacto en la toma de decisiones.

De igual manera se puede resaltar que en general las organizaciones se enfrentan a conflictos internos en relación a sus integrantes para la toma de decisiones, sin embargo, las empresas familiares a menudo deben sobrellevar conflictos sustanciales, que van más allá de la toma de decisiones convencionales, es así como Lee y Rogoff (1996) explican que cuando la familia y el negocio están tan entrelazados en las empresas familiares “el potencial de discordia es mayor que en las empresas con otras formas de gobierno” (Kellermanns & Eddleston, 2004, p.1). Este potencial que se refleja en la empresa de condición familiar es el resultado de las formas particulares en las cuales se lleva a cabo la administración, la selección de personal y la toman decisiones. Se puede afirmar entonces, que “la empresa de familia ha sido una alternativa no sólo de empleo, sino de aprovechamiento de las estructuras familiares para generar emprendimientos productivos asociados a factores de confianza, que

facilitan las actividades de financiamiento e inversión orientadas a generar procesos empresariales”. (Macias & Ramirez, 2011, p.5).

Por otro lado, es necesario comprender que los cargos desarrollados dentro de la empresa familiar también resultan por lo general distanciados de los de la empresa no familiar, factores que también potencian la discordia antes mencionada, para la toma de decisiones, este aspecto es respaldado por Kellermanns & Eddleston (2004), quienes explican que los miembros de la familia a menudo trabajan en una empresa familiar independientemente de su educación antecedentes y experiencia, y por tal motivo ocupan posiciones organizacionales más elevadas que normalmente lo haría en un entorno no familiar.

Es ante dichas situaciones, que se hace relevante la profundización del estudio de este tipo de empresas en el ámbito de la toma de decisiones, pues generalmente la condición de empresa familiar como lo respalda Contreras, Díaz et al (2016), hace que “la toma de decisiones se encuentra en función de los deseos e intereses de la familia empresaria en lugar de las necesidades de la organización”; situación que conlleva serios riesgos, pues puede conducir a la pérdida de rentabilidad del negocio familiar y del patrimonio familiar, por lo tanto, es necesario investigar, para el análisis de este tipo de empresas, en términos de relaciones familiares y su influencia en la toma de decisiones.

Con relación a lo anterior, se pretende abordar en la presenta investigación,

¿En qué medida la cultura familiar incide en los procesos de toma de decisiones en las Pymes familiares Manizaleñas del sector Metalmecánico?

En atención al cuestionamiento anterior, se hace necesario ahondar en la toma de decisiones en empresas de tipo familiar, en razón a que es de gran trascendencia, el aportar

por medio de bases teóricas y análisis de resultados, a la identificación de diferentes problemáticas de tipo decisional con las cuales se puede generar impacto social desde la perspectiva de conocimiento que se desprende de la presente investigación.

De igual manera, se hace relevante el abordaje de este estudio, en la medida que autores como Braidot (2012), respaldan que los fracasos de empresas familiares se deben más a conflictos dentro de las familias propietarias que hace que se genere un impacto negativo en la toma de decisiones, haciéndose esta situación mucho más relevante que las cuestiones económicas, cambios tecnológicos o errores en las estrategias.

También se desea resaltar la pertinencia teórica, en el sentido que la teoría desarrollada y los resultados del proceso investigativos no solo deben quedar plasmados en el ámbito escritural como ámbito de reflexión y referencia post-investigativa, sino que convienen para generar relevancia en materia de asesoría y direccionamiento de la empresa familiar de la ciudad de Manizales en el ámbito de toma de decisiones, en la medida que se desarrolla como eje fundamental de desarrollo del mundo empresarial familiar.

La empresa, al ser uno de los principales pilares de la economía, hace que cada vez más personas se quieran asociar para generar utilidades individuales con esfuerzos comunes que lleven al desarrollo económico, no solo propio sino también social, al ser fuente generadora de empleo para los integrantes de la sociedad en la cual participan. Es en este punto de creación empresarial, en el cual las familias encuentran en sus integrantes más cercanos, un importante factor de apoyo y de confianza para asociarse, de tal manera que al crear sus propias empresas, generan ingresos para los integrantes de su familia, aparte de dinamizar la economía nacional.

Sin embargo, es de conocer como lo explica Torres (2011), “la mortandad de empresas familiares es muy alta, casi un 70% no pasa de la generación del fundador”, lo que lleva a entender que este tipo de empresas tiene mayor riesgo de desaparición que las no familiares, y que genera relevancia y utilidad aportar a la disminución de este riesgo por medio del análisis de la toma de decisiones.

En concordancia con lo anterior, se desarrolla y motiva el objeto de investigación, al resultar de utilidad la profundización y desarrollo de una de las principales problemáticas y limitantes con las cuales cuenta la empresa familiar. Así las cosas, lo que pretende la presente investigación es identificar los aspectos relevantes de la cultura organizacional que influyen en la toma de decisiones de las empresas familiares de Manizales.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Analizar la relación entre la cultura familiar y los procesos de toma de decisiones, de las pymes familiares del sector metalmecánico de la ciudad de Manizales.

1.2.2 Objetivos Específicos

Primero: Identificar los aspectos de la cultura familiar que se trasladan a las empresas de familia de la ciudad de Manizales.

Segundo: Caracterizar los aspectos de la cultura familiar que influyen en la toma de decisiones de la empresa familiar Manizaleña.

Tercero: Establecer la relación entre la cultura de la empresa familiar, la toma de decisiones y el nivel generacional en la dirección de la empresa.

Capítulo II

Marco Referencial

2.1 Marco Contextual

2.1.1 La Colonización Antioqueña y los Azucenos

La economía mundial y las tendencias que surgen en las diferentes épocas hacen que las economías locales deban afrontar situaciones emergentes con fuerza de trabajo, capital social, cultural y demás factores que representen única e influenciable la manera de generar impacto, así como nuevas oportunidades. Es de esta manera, que Manizales ha sido representativa y ha sabido enfrentar los cambios socioeconómicos que se han presentado a lo largo de los años, especialmente por la influencia de grandes empresarios que desde la perspectiva y el emprendimiento familiar supieron guiar el desarrollo económico de la ciudad.

Es así, como Manizales fundada en el año de 1848, fue considerada y distinguida por varias décadas en el ámbito Colombiano como “uno de los más importantes centros exportadores e importadores del país. Su comercio estuvo en manos de grupos familiares con tradiciones arraigadas en la cultura de la colonización antioqueña y en la misma ética del trabajo que hizo posible la formación de capital en los países más avanzados de occidente”. (Jaramillo Mejía, 2001, pg. 143). Su desarrollo parte de finales del siglo XVIII, “época en la que inicia el proceso de expansión poblacional al interior del país denominado colonización antioqueña” (Cámara de Comercio de Manizales, 2015, pg. 4), la cual representó importancia no solo para el actual municipio de Manizales, sino para el resto del país.

Es así como en 1780, según cuenta Rodríguez 1993, Antioquia se encontraba dominada por los colonos, y aunado a las condiciones desiguales de tenencia de la tierra, se

presentaban constantes caídas en la productividad de la misma, así como el incontrolado crecimiento de la población, factores que sumados generaron profundas crisis en el desarrollo económico y social de la región. Las mencionadas problemáticas permitieron que los antioqueños, “emprendieran su colonización buscando nuevas tierras donde establecerse, por fuera de dominio de las jurisdicciones ya determinadas en épocas de la colonia española (Cámara de Comercio de Manizales, 2015, pg. 4), es así, como inició su travesía el colono Fermín López, quien fue el primero en recorrer las tierras que conducen hacia Manizales, en razón a que fue uno de los fundadores de Salamina, se dirigió a Cartago y finalmente fundo Santa Rosa de Cabal, sin embargo la ruta esbozada por Fermín López, fue la que preparo el camino para fundar Aranzázu, Neira, Manizales, Chinchiná, y demás poblaciones, lo que llevo a que se convirtiera en el colono más importante de la gesta colonizadora del territorio Caldense, y propiciara la llegada de quienes realizaron la fundación de Manizales, que según diferentes historiadores se realizó por un grupo de colonos, conocida como la expedición de los veinte. (Gobernación de Caldas, 2006).

Este grupo de colonos, inicio con el desarrollo de lo que actualmente se conoce como municipio de Manizales, por medio de actividades agrícolas fundamentalmente, es así, como Aguirre Santa (1995), explica que el capital agrario que logra ser acumulado, así como el obtenido de la trilla y comercialización de café, incentiva la expansión comercial, por lo cual las actividades relacionadas con el comercio y el desarrollo de la manufactura se convierten en actividades básicas, que consecuentemente llevan a la ampliación de la población urbana a partir de mediados del siglo XX.

Es especialmente en la época referida como mediados del siglo XX, que representa para la ciudad de Manizales un auge de corte empresarial, se decía que Manizales se encontraba “ubicada en el corazón del país y dotada de hombres cosmopolitas, cultos y emprendedores, tenía empresas que colocaban en el exterior casi toda la producción cafetera

nacional” (Jaramillo Mejía, 2001, pg. 35), es de esta época de gran desarrollo para la ciudad, de la cual hicieron parte “los Azucenos”, con este nombre eran conocidos inicialmente siete jóvenes emprendedores de la ciudad de Manizales, que pertenecían a Familias prestantes de la Región, Eduardo y Alberto Arango Restrepo, Luis Gonzales Robledo, Roberto Ocampo Mejía, Jorge Echeverri Mejía, German Vélez Sáenz y Alonso Londoño Arango, nombre por el cual posteriormente se siguió haciendo referencia a diferentes personalidades que generaron auge y desarrollo para la ciudad de Manizales.

Según Jaramillo Mejía (2001), este grupo de jóvenes eran identificados en Manizales como personas que tenían pocos aportes económicos, poca formación académica, y que el factor más importante para conseguir lo que llegaron a realizar por la ciudad fue gracias a sus virtudes emocionales, entusiastas, dinámicas y solidarias entre ellos, que después de más sesenta años sigue vigente.

Es por lo anterior, que es importante de resaltar que fueron ellos, “los Azucenos”, quienes impulsaron la industria Manizaleña y muchas de sus empresas actualmente activas económicamente o de importante legado para la cultura Manizaleña, que han cambiado su composición accionaria, por efectos sucesorales o comerciales.

Se destacan empresas como Iderna, creada en 1944, gestionada por Eduardo Arango Restrepo y conformada por socios emprendedores de los Azucenos. De igual manera, con la ayuda de diferentes amigos y la idea de impulsar la ciudad de Manizales se creó en 1955, la empresa Industria Colombiana de Refrigeración S.A. (Incorsa), que finalmente fue vendida a la Philips. En respuesta también a las diferentes coyunturas económicas se crean empresas como la empresa de Cementos de Caldas S.A. en 1955, generando presencia en diferentes espacios económicos, y fue de esta manera que empezaron a contribuir en la creación de diferentes empresas, apoyando iniciativas y realizando pequeñas inversiones, que impulsaban en compañía de otros empresarios visionarios como Jaime Restrepo Mejía que

con sus hermanos dirija la empresa familiar Casa Luker, emprendimientos que generaron impulso económico de los cuales actualmente se sigue beneficiando al ciudad.

2.1.2 Caracterización Socioeconómica de Manizales.

La gestión de las empresas, requiere de una visión socioeconómica de la región en la cual se desarrollan, aspecto que generan especial relevancia entre las empresas de carácter familiar, de manera que enfoquen su desarrollo dentro de un espacio, con características económicas, sociales y culturales específicas que permitan un avance o desarrollo particular, y en el cual pueden sobresalir.

De esta manera, el ámbito único del departamento de Caldas, en sus inicios fue auspiciado por “condiciones de suelos, clima y altura, que definieron su vocación agrícola, como la principal zona cafetera del país, lo que dinamizó el proceso de acumulación de capital que requirió de vías de comunicación para conformar el mercado interno y garantizar el mercado internacional” (Jaramillo Gómez, 2009, pg. 236).

El periodo más importante de desarrollo y expansión tanto en materia económica como social de Manizales, se encuentra en el siglo XX, y su desarrollo se evidencia a partir de estudios de autores como Satizabal, en la Universidad Nacional de Colombia así:

Tabla 1 Desarrollo en materia económica de Manizales

Época	Desarrollo Social	Desarrollo económico	Desarrollo productivo
Antes de 1940	<p>Área del municipio: 441 km².</p> <p>Superficie construida: 241 hectáreas.</p> <p>Población urbana: 86.027 habitantes</p>	<p>La industria cafetera, es fundamental para la economía de la región, gracias a su actividad directa a través de la trilla de café, y a la posibilidad de inversión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Posada y Tobón (1908) • Hilados y tejidos de Caldas (1919) • Pinzón y Schindier (1924) • Cervecería tropical (1926)

	según el censo de 1938.	en otras industrias, el comercio y los servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Cervecería Colombiana (1926) • Compañía Fosforera Colombiana (1927) • Hilados y tejidos de Manizales (1928) • Bavaria (1932) • Chocolatería Luker (1935) • Fósforos El Rey (1944)
1940 – 1959	<p>Área del Municipio: 487 km².</p> <p>Superficie construida: 447.4 hectáreas.</p> <p>Población urbana: 126.201 habitantes, 88.893 pertenecen al área urbana y 37.308 al área rural, según censo de 1951.</p>	Hacia 1943 se identifican cuatro principales sectores industriales: la trilla de café, las cervecerías, los textiles y los chocolates y cinco nuevas áreas de producción: vestuario, cuero, químicas, calzado y madera. (Satizabal, 2012,p. 60)	<ul style="list-style-type: none"> • Cementos Caldas (1959) • IDERNA (1944) • FANEON (1947), • Trilladora IMPERIAL (1951). • Tejidos UNICA (1949) • COVETA(1953) • Embotelladora de Coca-Cola Manizales (1953) • INCORSA (1956) • Materias de Colombia (1951)
1959 – 1969	<p>Área del municipio: 487 km².</p> <p>Superficie construida: 535.8 hectáreas.</p> <p>Población urbana: 239.140 habitantes de los cuales 200.570 pertenecen al área</p>	Para este periodo, la industria manufacturera de la ciudad presenta un acelerado proceso de crecimiento gracias al respaldo que el municipio dio a dicho proceso con el Acuerdo 69 de 1959, por el cual se	Aumento en el número de establecimientos registrados en la Cámara de Comercio de la ciudad que alcanzan en 1961 un total de 287 establecimientos hasta llegar, en 1968, a un total de 332 empresas

	urbana y 38.570 al área rural según el censo de 1973.	establecerían los primeros incentivos para la industria de Manizales. (Satizabal, 2012, p. 89).	<ul style="list-style-type: none"> • Sustancias y productos químicos - minerales, no Metálicos. • Alimentos e industrias de bebidas. • Industrias textiles, prendas de vestir, fabricación de productos de caucho y cuero. • Industrias básicas de metales.
1969 – 1979	<p>Área del municipio: 487 km²</p> <p>Superficie construida: 1032 hectáreas.</p> <p>Población urbana: 299.352 habitantes de los cuales 247.820 pertenecen al área urbana y 51.532 al área rural.</p>	<p>La bonanza cafetera entre 1975 - 78 favorece económicamente a la región, repercute en la ampliación de las áreas de cultivos y en un sorpresivo avance económico, derivado de la acumulación de capitales fruto del comercio exterior del café. El mismo fenómeno causa las pérdidas que se reportan en la industria manufacturera. (Satizabal, 2012, p. 112).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • RIDUCO (1969) • Industria Nacional de Refrigeración y Calefacción INARCA (1970) • PROGEL (1970) • Fábrica de Estufas Colombiana FAESCO (1972).
1981 -1988	Población urbana: 259.223 habitantes.	Entre 1978-1982 y 1983-1988 las tasas de crecimiento anual disminuyen especialmente en los casos de comerciantes, persona natural y	Se presentó buena evolución de las matrículas de establecimientos de comercio durante estos años. A pesar de que las tasas se reducen, estas dos décadas fueron de gran

		comerciantes persona jurídica. La erupción del Nevado de Ruiz supuso una situación adversa para Manizales y Caldas que afectó, en un primer momento, la económica y el tejido empresarial del territorio y, en un segundo momento, representó un gran impulso en la dinámica comercial y empresarial en Manizales.	crecimiento en materia empresarial para la ciudad.
--	--	--	--

Fuente: elaboración propia, con base en información obtenida de Satizabal (2012).

Como se puede evidenciar, las épocas referenciadas llevan a entender y a tener amplia perspectiva del desarrollo económico, productivo y social de la ciudad de Manizales, lo que lleva de igual manera a entender, verificar y corresponder la dinámica en la cual se encuentra la ciudad, así como el posible enrutamiento del panorama que puede converger en situaciones asimiladas a las presentadas, en el devenir de la ciudad de Manizales.

Así las cosas, los desarrollos económicos e industriales, se evidencian también en los cambios poblacionales, en razón a que como se evidenció anteriormente, mientras en los años de 1940, la población rural representaba el 30% de los habitantes de Manizales, ya para los años 80 solo representaba el 16% de esta, incrementando así los habitantes del sector urbano, que responden de manera directa a los crecimiento empresariales que exigen mayor mano de obra, lo cual genera un desarrollo socioeconómico más representativo en las áreas urbanas en comparación con las rurales, que cada vez más están siendo marginadas, lo que

a lo largo de los años también genera incertidumbre económica y social especialmente en el desarrollo de productos agrícolas importantes para la región como lo es el café.

Por otro lado, el desarrollo tanto económico como productivo representado en los diferentes desarrollos industriales y empresariales, hace sobresalir un conjunto de empresas que no solo fueron impulsoras de desarrollo para la ciudad en esa época, sino que representan para los Manizaleños gran identidad y motivo de orgullo regional, en razón a que son empresas insignia que en la actualidad se encuentran propendiendo por el desarrollo Municipal, de las cuales se puede destacar la empresa Luker, que no solo se caracteriza por su amplio aporte económico, sino que es una empresa que ha subsistido a lo largo de los años como empresa de tipo familiar.

Actualmente se puede identificar amplios indicadores de desarrollo económico y social de la ciudad de Manizales, respecto de los cuales es pertinente resaltar algunos datos sobre la situación actual de la ciudad y en general sobre las condiciones de vida de la población; para este efecto se utilizarán cifras específicas del Dane, centro de información estadística de Manizales y de Manizales como vamos.

Según el centro de información estadística de Manizales, la ciudad cuenta con 400.136 habitantes para el año 2018, sin embargo el crecimiento anual evidencia grandes diferencias, en razón a que la población crece un 0,34% en promedio cada año, “los menores de 15 años, que representan cerca del 20% del total de la población de la ciudad han disminuido en 7% entre 2009 y 2017, mientras que los mayores de 65 años, que representan aproximadamente 11% del total, han crecido 30% durante el mismo período de tiempo”(Manizales como vamos, 2019), esta situación representa para el Municipio como lo expresan varios informes económicos el envejecimiento de la población, lo que genera nuevas perspectivas no solo en el ámbito social, sino en el ámbito económico y empresarial, las cuales deben ser tenidas en cuenta para su desarrollo.

Al mismo tiempo resulta importante hacer mención del entorno económico actual de la ciudad, pues para el año 2019, el departamento de Caldas, fue el que presento mayor crecimiento del país, y el mayor del eje cafetero con 6,8%, siendo las actividades que más contribuyeron la construcción (26,7%), y la industria (10,4%). (Ibídem), sin embargo, la capital del departamento, continua siendo la segunda ciudad con mayor inflación para el año 2017 después de Bogotá.

En el ámbito empresarial es importante destacar que en al año 2019, se crearon 697 empresas, y se disolvieron 195, según el reporte económico de Manizales como vamos “la diferencia entre empresas creadas y disueltas fue de 502, una de las más altas de los últimos 20 años”, de igual manera desde la perspectiva empresarial resulta preponderante para la ciudad de Manizales el factor de creación de empresas, en razón a que la encuesta de percepción en cuanto a calidad de vida del año 2019, muestra que el 29% de los habitantes de Manizales han creado empresa y solo el 2%, lo hicieron en razón a la tradición familiar.

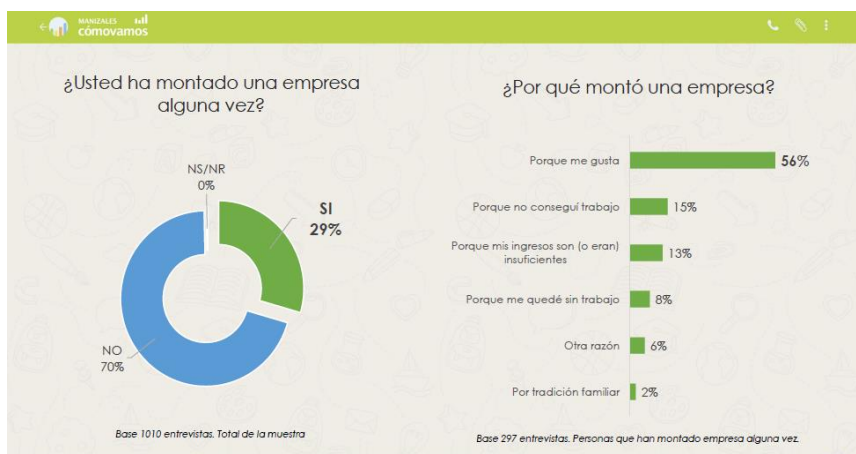


Figura 1 Factores de creación de empresa Manizales

Fuente: Encuesta de percepción, Calidad de vida, Manizales como vamos, 2019, pg. 32

2.1.3 Las Pymes

Desde una perspectiva económica, en la cual se deben dinamizar los factores de producción y encontrar de manera autónoma formas de generar desarrollo por medio de la productividad, se hace necesario identificar el factor empresarial, el cual ha sido ampliamente estudiado, definido y delimitado, para el caso concreto se encuentran las Pymes, que son la especie de un género llamado empresa, que se delimita con el fin de generar seguridad no solo jurídica en materia de creación sino en el desarrollo de diferentes programas de financiamiento, impulso y desarrollo empresarial. Según Piñeiro 2017, las Pymes son sujetos económicos, los cuales resultan primordiales para el impulso económico de los países. “Según la Cepal (2014), en América Latina representan aproximadamente 99 % del total de empresas, además estarían generando casi 67 % de los empleos en el país”. (Piñeiro, 2017, pg. 125).

Para el caso Colombiano se entiende por Pyme, al sector empresarial comprendido por pequeñas y medianas empresas, estructura que trata de diferenciarse en el ámbito Colombiano, y que ha tratado de definirse como actividades del sector industrial, minero o agropecuario, en las cuales tanto los activos totales como la mano de obra no superen un valor, que debe actualizarse regularmente, en virtud a los cambios económicos y organizacionales, y atendiendo a las estipulaciones normativas que expida el congreso de la república.

Así las cosas, a raíz de la importancia que representan las pymes, es que se han forjado intereses en clasificarlas, específicamente como lo especifica Nieto (2015), con la finalidad de incentivar programar gubernamentales que fortalezcan y desarrollen este tipo de empresas, es entonces, como la clasificación por tamaño empresarial en Colombia y en otros países se ha realizado comúnmente sobre tres criterios: número de empleados, el nivel de activos y el monto de ventas, entendiendo que estas deben disponer de recursos

económicos escasos, que se caractericen por no poder acudir al mercado de capitales y en la mayoría de las empresas de este tipo sus dirigentes son sus propietarios.

Evolución legal y documental para definir las Mipymes en Colombia.

Resulta importante destacar el avance y la evolución que ha tenido a lo largo de los años los conceptos de micro, pequeñas y medianas empresas, en razón a que Pymes es un concepto que ha cambiado de connotación a lo largo de los años especialmente por la necesidad que se observaba en el ámbito Colombiano de generar incentivos y beneficios económicos a las empresas para el desarrollo económico e industrial del país, lo que lleva a custodiar su definición y renovarla en atención a los cambios sociales, económicos y políticos.

Tabla 2 Evolución del concepto Mipymes

Año	Entidad/ Normatividad	Definición
1970	Departamento Nacional de Planeación (DNP)	Definió la pequeña y mediana industria como aquella cuyos activos totales no excedieran de 10 millones de pesos corrientes y emplearan entre 5 y 99 trabajadores.
1970	Fundación para el Fomento de la Investigación Científica y Tecnológica (FICITEC)	<p>Caja Colombiana de Crédito Agrario Industrial y Minero: El pequeño empresario es “aquel cuyo patrimonio bruto sea inferior a 500.000 pesos colombianos (20.500 dólares); y el mediano empresario [es] aquel cuyo patrimonio bruto sea superior a 500.000 pesos, pero inferior a 2.5 millones de pesos colombianos (102.880 dólares).”</p> <p>Corporación Financiera Popular: las pequeñas y medianas industrias, “aquellas cuyas actividades pertenezcan al sector industrial, minero o agropecuario, cuyos activos totales no sobrepasen un valor periódicamente revisable, no ocupen posición de predominio en su ramo, dispongan de recursos económicos escasos, no puedan acudir al mercado de capitales, tengan una relación de activo total sobre mano de obra periódicamente revisable, no tengan un sistema de división especializada del trabajo, sean dirigidos, en la mayoría de los casos, por sus propietarios, quienes generalmente asumen todas las responsabilidades y no estén vinculadas directa o indirectamente, ni en relación de dependencia jurídica con otras grandes empresas”.</p>
1982	Plan Nacional de Desarrollo “Cambio con Equidad”	Se estableció la necesidad de contar con una definición homogénea y oficial de la pequeña y mediana industria: “(...) para evitar confusiones y posibles discriminaciones entre distintos tamaños de

		empresas, las entidades involucradas en actividades de crédito deberán unificar la definición de pequeña y mediana industria”.
1984	Decreto 1561	<p>Artículo 1: (...) “Pequeña y Mediana Industria” se entenderá por tal, todas aquellas personas naturales o jurídicas dedicadas a industrias manufactureras que cumplan simultáneamente con las tres siguientes condiciones operativas:</p> <p>a) Que el número de trabajadores de la empresa no sea superior a 150. b) Que las ventas anuales de fábrica no sobrepasen los \$150 millones de pesos. c) Que sus activos totales no excedan los \$100 millones de pesos.</p>
1986	Decreto 1660, que derogó el 1561.	<p>Artículo 1: (...) “Pequeña y Mediana Industria”, se entenderá por tal todas aquellas personas naturales o jurídicas dedicadas a industrias manufactureras, que cumplan simultáneamente con las dos siguientes condiciones operativas:</p> <p>a) Que la planta de personal de la empresa no exceda de ciento noventa y nueve (199) trabajadores, y b) Que sus activos totales no excedan de ciento cuarenta millones de pesos (\$140 millones).</p>
1988	Ley 078	<p>Artículo 2: (...) para todos los efectos legales se entiende por microempresa la unidad económica de orden familiar encabezada por el hombre o la mujer, constituida por una o más personas, dedicadas de manera independiente a una de las siguientes actividades. Manufactura, comercio, construcción o servicios, que cumpla simultáneamente con los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que la planta de personal no exceda de veinte (20) trabajadores permanentes. - Que el total de sus activos no supere los \$15 millones. <p>Para todos los efectos legales se entiende por pequeña y mediana industria toda persona natural o jurídica dedicada a la actividad manufacturera que cumpla simultáneamente con las condiciones operativas que en seguida se enuncian:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que la planta de personal de la empresa no exceda de ciento noventa y nueve (199) trabajadores. - Que el total de sus activos no exceda de trescientos millones de pesos (\$300.000.000).
2000	Ley 590	<p>Artículo 2: Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros.</p> <p>Mediana Empresa:</p> <p>a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores;</p>

		<p>b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.</p> <p>2. Pequeña Empresa:</p> <p>a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores;</p> <p>b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.</p> <p>3. Microempresa:</p> <p>a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores;</p> <p>b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.</p>
2004	Ley 905	<p>Artículo 2: Mediana empresa:</p> <p>a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o</p> <p>b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.</p> <p>2. Pequeña empresa:</p> <p>a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o</p> <p>b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes</p> <p>3. Microempresa:</p> <p>a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,</p> <p>b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.</p>
2007	Ley 1151	<p>Artículo 75: Modifica el Artículo 2 de la Ley 590 de 2000. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro, incluidas las famiempresas, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que <u>responda conjuntamente a los siguientes parámetros</u>:</p> <p>1. Número de Trabajadores Permanentes.</p> <p>2. Valor de las Ventas Brutas Anuales y/o Activos Totales.</p>
2011	Ley 1450	<p>Artículo 43: El artículo 2o de la Ley 590 de 2000, quedará así: Para todos los efectos, se entiende por empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, en el área rural o urbana. Para la clasificación por tamaño empresarial, entendiéndose micro, pequeña, mediana y gran empresa, se podrá utilizar <u>uno o varios</u> de los siguientes criterios:</p> <p>1. Número de trabajadores totales.</p> <p>2. Valor de ventas brutas anuales.</p> <p>3. Valor activos totales</p>
2019	Decreto 957 Por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único	<p>Artículo 2.2.1.13.2.2. Rangos para la Definición del Tamaño Empresarial.</p> <p>1. Para sector manufacturero:</p>

	del Sector Comercio, Industria y Turismo y se reglamenta el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011.	<p>Microempresa. Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias sean inferiores o iguales a mil quinientos y tres Unidades Valor Tributario (23.563 UVT).</p> <p>Pequeña Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean superiores a veintitrés mil quinientos sesenta y Unidades de Valor Tributario (23.563 UVT) e inferiores o iguales a doscientos cuatro mil novecientos noventa y cinco Unidades de Valor Tributario (204.995 UVT).</p> <p>Mediana Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean superiores a doscientos cuatro mil novecientos noventa y cinco Unidades Valor Tributario (204.995 UVT) e inferiores o iguales a un millón setecientos treinta y mil quinientos sesenta y cinco Unidades Valor Tributario (1 UVT).</p>
--	--	--

Fuente: elaboración propia con base en información obtenida de la Dirección de Estudios Económicos, Departamento Nacional de Planeación, agosto 2015 y del análisis de la normatividad vigente y sus modificaciones

En el resumen evolutivo anterior se evidencia como los factores determinantes en la connotación de pymes y los elementos para su identificación, resultan importantes y definitivos para su posterior definición, el inicio de esta clasificación empresarial en el ámbito Colombiano partió del año 1970, por la necesidad de generar incentivos en su creación, así como en el impulso a nivel de financiamiento, y como beneficio estadístico para la clasificación y estructuración de las empresas existentes.

Sin embargo, partiendo de la estructura empresarial y específicamente de la particularidad de las pymes, es importante conocer que según Steiner, “el 52.5% de las empresas pymes son liquidadas en los primeros 5 años” (Solano, 2016), un factor que presenta grandes cuestionamientos en razón a las políticas internas, tanto de carácter económico social, de toma de decisiones y demás factores incidentes en la extinción de este tipo de empresas, es de igual manera y en esta misma línea que sostiene su argumentos Castro (2017) según el cual este tipo de empresas deben sostenerse en el gerente o cabeza principal de la organización en el sentido que incide de manera negativa, en la planeación

estratégica, cultura organizacional y demás factores encaminados a destrezas y habilidades que en últimas son los que propician y determinan el éxito y futuro empresarial.

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 Toma de decisiones

A continuación se busca dar un acercamiento conceptual a la Toma de decisiones, ya que resulta fundamental para generar una perspectiva general, así como determinar el enfoque, con el cual será desarrollado el tema de investigación.

La toma de decisiones en principio se puede asimilar a un proceso, en el cual se ven inmersos tanto los individuos como las organizaciones en el diario vivir, lo que hace que deban identificar de manera específica aspectos fundamentales para que al realizar la toma de decisiones, ésta se trate de la mejor opción posible.

Inicialmente como lo explica Malpartida Márquez (2013) la toma de decisiones en sus fundamentos, estuvo determinada por la anticipación, pues resultaba importante conocer el futuro, recurriendo para la toma de decisiones a figuras como la naturaleza, los dioses, los números, así como el método científico de descartes. Seguidamente se encuentra, que los primeros investigadores sobre la toma de decisiones se remontan al siglo XVII, y “fueron pioneros en la elaboración de modelos matemáticos que trataban de encontrar regularidades en la conducta óptima durante la realización de tareas de decisión en el juego de azar”, (Páez Gallego, 2015 p. 855), situación que refleja la importancia que ha representado a lo largo de los años el tomar una decisión acorde con las circunstancias y con el resultado esperado.

También explica, cómo la teoría del proceso decisorio sufre grandes cambios a raíz de importantes acontecimientos como la revolución industrial (1760), y aportes enmarcados en Adam Smith (Riqueza de las naciones), Robert Malthus (teoría demográfica), y David

Ricardo (teoría de valor - trabajo), sucesos que son causa de la nueva dinámica expansiva de las empresas en virtud del liberalismo económico imperante, lo que lleva a que se deban propiciar nuevas formas de toma de decisiones a partir de las emergentes maneras de gestión (ibídem).

Resulta el factor histórico un elemento preponderante en el análisis de la teoría de la toma de decisiones que también Bonome (2009), lo menciona como historicidad humana, que permea la racionalidad y de cual se hace alusión al ser estudiado también por Herbert Simón con la Economía como Ciencia Histórica en 1998 (al menos como incidente en la decisión económica), pues en la dimensión general, “el agente termina por configurar una identidad propia dentro de un entorno social cambiante” (Bonome 2009 p. 58).

Es así, como se pudo desarrollar una base sobre la teoría de las decisiones, pues es a partir de los años 50 que “numerosos investigadores, entre los que se encuentran Simon, March, Mintzberg, Manis, Moody, Huber, Choo y Pomerol, comenzaron a estudiar y profundizar sobre los componentes y principales características de este proceso y su comportamiento en las organizaciones”. (Rodríguez & Pinto 2010 pg.3), sin embargo las investigaciones realizadas por Herbert Simon constituyen la principal base para el estudio de la toma de decisiones, debido al desarrollo conceptual de la racionalidad limitada, y el cómo sus estudios reflejan la experiencia desde la economía, la administración y la psicología, las cuales enfoca en la teoría decisoria contenida en las organizaciones.

Como desarrollo conceptual se evidencia el de Montilva (2007), quien expresa que para tomar una decisión acertada se requiere de información que se define como datos, los cuales han sido procesados en una forma que es significativa para quién los utiliza, es decir, constituye el recurso esencial en el proceso de toma de decisiones y en la solución de problemas en una empresa. Dicha acepción técnica sobre la toma de decisiones, que perfectamente se aplica en el ámbito organizacional, evidencia de manera práctica uno de

los factores importantes que destaca Herbert Simon (1979), la información, pues resulta clave en el proceso decisorio, dado que “utilizaba, a menudo, palabras tales como solución de problemas y procesamiento de la información para indicar el lado psicológico de la toma de decisiones” (Augier & March 2002), es de esta manera como se reconoce según Schulze, Lubatkin, Dino y Buchholtz, (2001), la necesidad de Simon de entrelazar la vertiente psicológica con el uso de la información, como factores que intervienen en la toma de decisiones de agentes con racionalidad limitada.

La racionalidad limitada es un aspecto de los más relevantes en el nivel de toma de decisiones, en cuanto a que las elecciones que realizan los individuos generalmente no están dotadas de todas las habilidades esperadas, es decir, como individuo racional, se espera que este facultado para tomar decisiones en condiciones óptimas, sin embargo el individuo encuentra su racionalidad limitada dado que, “la conducta racional en el mundo real está tan determinada por el ‘entorno interno’ (inner environment) de las mentes de las personas —los contenidos de memoria y sus procesos— como por el ‘entorno externo’ (outer environment) del mundo en el que actúan —y que actúa en ellos” (Bonome, 2009, pg. 10), esto podría evidenciarse en cuanto al desarrollo del individuo, el cual como tomador de decisiones se encuentra determinado por aspectos sociales, psicológicos, históricos, familiares, políticos y económicos, que lo llevan a desviar su decisión.

En segunda medida, en el aspecto conceptual se puede definir el cómo la toma de decisiones “implica pues, el tener la libertad de elegir dentro de una serie de posibilidades. Esta acción comporta una intencionalidad, que comprende una serie de valores” (Vidal, 2012, p. 3), de este concepto de igual manera se puede extraer parte de los factores determinantes en la toma de decisiones de Simon (1979), pues al comportar una intencionalidad dentro del proceso de toma de decisiones, no se puede desconocer la satisfacción de quien toma la decisión, con una carga de valores así como de emociones.

Es en este aspecto en el cual es posible recurrir a lo que la psicología propone como mecanismo de los “niveles de aspiración”, según la cual, se deben ir conociendo nuestras propias limitaciones y cuáles son nuestros medios, para hacernos una idea sobre el punto de llegada: en qué medida podemos alcanzar nuestros deseos o resolver nuestras necesidades. (Bonome, 2009 p. 85).

A partir de los argumentos teóricos esbozados anteriormente es posible avanzar en la concepción descrita inicialmente sobre toma de decisiones, dado que los factores mencionados por los autores representan bases fundamentales para el desarrollo investigativo, por lo cual, se obtiene que la toma de decisiones es el proceso por medio del cual se elige un camino, de varios existentes, para lo cual se requiere de información, que permita especificar y determinar las posibles consecuencias de la elección. Elección que se encuentra no solo fundamentada en dicha información sino en valores e intenciones personales para el cumplimiento de deseos y necesidades, que en ocasiones representan limitaciones para el desarrollo de una buena elección.

Teoría racional de la decisión y racionalidad limitada

Como se ha evidenciado a lo largo del desarrollo conceptual la toma de decisiones siempre ha estado presente en el que hacer del ser humano, por ello es el principal agente decisor y es el que se encuentra determinado por diferentes factores al momento de determinar su elección. Es así, que ha sido un tema de destacada relevancia y desarrollo para diferente autores tanto clásicos como contemporáneos. Es a partir de los estudios sobre la toma de decisiones que aparecen dos conceptos fundamentales para su estudio, la racionalidad en dicho proceso decisorio, representada principalmente por un concepto neoclásico del hombre racional y la racionalidad limitada, representada por Herbert Simon (1979).

La teoría racional de la decisión, encuentra sus bases fundamentales en las teorías clásicas y utilitaristas, las cuales hablan sobre el hombre económico, el cual se encuentra dotado de una racionalidad extrema y una tendencia hacia la optimización matemática en las decisiones (Fernández, 2009. p.3). Es así, como Marín (2006), explica que la administración surge de una figura de razón, y su sentido teleológico se encuentra orientado a la maximización del capital en un escenario donde prima la corporación o empresa.

La visión clásica de la administración, tiene repercusiones directas en el ámbito de toma de decisiones pues el pensamiento utilitarista que se empezó a desarrollar llevo a que la toma de decisiones fueran encaminadas a la concepción de un agente decisor con gran capacidad racional en el momento de tomar decisiones, pues sus intereses eran netamente económicos.

Por otro lado, se encuentra la teoría de la racionalidad limitada en la toma de decisiones, esta teoría nace como respuesta de la teoría racional, pues según Herbert Simón, la versión clásica del utilitarismo presenta una imagen equivocada del hombre real y es por ello la necesidad de una teoría que muestre y estudie los límites que existen en el agente decisor en la toma de decisiones. Como consecuencia, “Herbert Simon, propone el modelo del hombre administrativo, en reemplazo del hombre económico” (Estrada, 2006, p. 9).

De esta manera se debe partir de que el agente decisor es un ser humano real, se encuentra influenciado por variados factores, sociales, políticos, económicos, familiares y emocionales, estos últimos según Muramatsu & Hanoch (2005) “juegan un papel central en guiar y regular el comportamiento de elección, en virtud de su capacidad para modular numerosas actividades cognitivas y fisiológicas”, desde esta perspectiva es importante el avance que se genera en el estudio de la toma de decisiones, pues se evidencia que la toma de decisiones no es tan imparcial y llena de connotaciones racionales, sino que estas se

encuentran limitadas y fuertemente influenciadas por factores subjetivos, que atañen a cada individuo en su condición de decisor.

Teorías de la toma de decisiones

Si bien, el concepto de toma de decisiones está permeado por factores y características que deben ser tenidas en cuenta al momento de definir una elección, se hace por lo tanto necesario, recurrir a la teoría de la decisión, y de allí entender la manera en la cual son tomadas las decisiones, así como tener presente los involucrados en este proceso y quien es el tomador de la decisión. Es entonces, como la teoría de la toma de decisiones que ha sido desarrollada por autores como, Aguiar (2004), Bonome (2004), puede ser presentada fundamentalmente por tres enfoques teóricos: la teoría paramétrica de la decisión, la teoría de juegos y la teoría de la elección social.

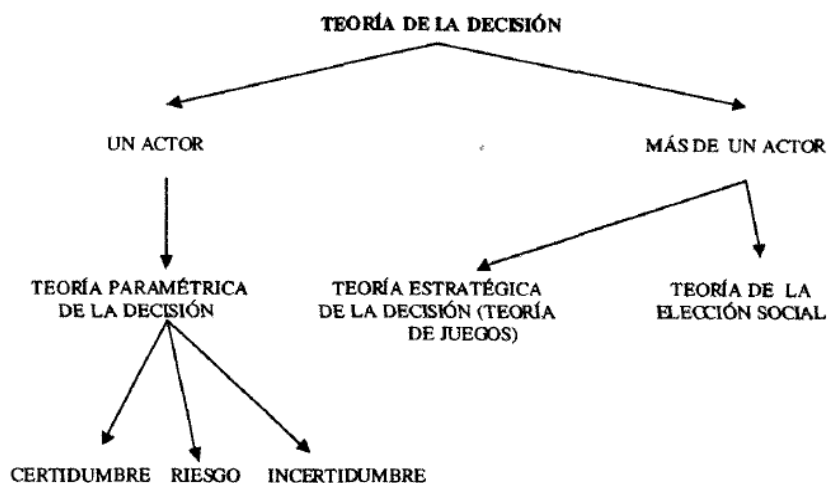


Figura 2 Enfoques de la teoría de la decisión.

Fuente: Aguiar 2004, Teoría de la decisión e incertidumbre: modelos normativos y descriptivos.

En primer lugar, la teoría paramétrica de la decisión, es explicada por Aguiar (2004), como una teoría que se hace cargo de la naturaleza formal del poder decisorio individual y

analiza los diversos criterios de decisión en virtud al contexto e información, que se desenvuelve el individuo. En este enfoque de la teoría de la decisión se pueden enmarcar las influencias organizacionales, tanto internas como externas a ella, así como el ámbito, social, psicológico, económico, político y moral del tomador de decisiones.

En segundo lugar, se encuentra la teoría de juegos, según Márquez (2013), es también conocida como la teoría de las decisiones interactivas, que estudia el comportamiento estratégico en un contexto de interrelación de individuos. Sin embargo Aguiar (2004), la califica como una teoría que analiza la toma de decisiones de manera individual, la cual no solo se encuentra influenciada por el contexto en el cual se desenvuelve el tomador de decisiones sino que también influyen las decisiones de los demás agentes tomadores de decisiones. Es de esta manera que complementa Páez Gallego (2015) expresando que este tipo de decisiones son interdependientes y estas modifican las opciones según el potencial de alternativas que puede llegar a adoptar cada uno de los decisores. Es entonces, como en esta teoría decisoria se debe tener en cuenta que las decisiones de un individuo van a tener repercusiones e influencia en las decisiones del otro individuo con el cual se relaciona. Esta teoría particularmente ha tenido un papel importante como lo menciona Morrow (1994), en la ciencia política, para el comportamiento de votantes, partidos políticos y el control por parte de la ciudadanía a estos últimos (Aguiar, 2004).

Por último, se encuentra la teoría de la elección social, la cual según Paramio (2005) también es llamada la acción colectiva, y es cuando se pretende prever la decisión de un grupo de personas, de manera conjunta con un mismo propósito, y así satisfacer intereses comunes. Es por ello que también Aguiar (2004), explica como actualmente es una teoría que tiene grandes repercusiones políticas, puesto que son un referente importante para el estudio de las reglas de decisión en un contexto de comités decisorios o de conflictos electorales que son ineludibles para analizar el funcionamiento de la democracia.

Según las bases teóricas de la teoría de la elección social, esta incluye dentro del ámbito organizacional “varios problemas que comparten la característica de relacionar las evaluaciones sociales y las decisiones de grupo, con las opiniones e intereses de los individuos que conforman dicha sociedad o grupo” (Amartya Sen, 1988), pues dentro de las relaciones que se presentan en el ámbito grupal se pueden encontrar preferencias y diferentes expectativas a nivel individual, las cuales pueden ser canalizadas mediante un proceso decisonal y generar un bienestar social, este último concepto ha sido entendido y explicado de manera similar al bien común, expresando que éste se da cuando confluyen intereses con relación a la solución de problemáticas relacionadas con la distribución del ingreso, la incertidumbre y así poder llegar a un consenso (Cante, 2000).

Uno de los autores primarios y más destacados dentro de la teoría en mención resulta ser Arrow (1951), quien desarrollo la toma de decisiones colectivas, a partir de los intereses de los individuos que se encuentran en una sociedad, tratándose la organización – sociedad como un escenario de interdependencia, pues existen interese de uno y otro lado, lo que hace que las decisiones de unos sean de relevancia para los demás miembros de la sociedad.

La teoría paramétrica de la decisión

Se presenta una noción de división de la teoría de la decisión, planteada por autores como Aguiar (2004), Páez Gallego (2015), Bonome (2009), Rodríguez & Pinto (2010), a partir de cuyos planteamientos se puede manifestar que la teoría paramétrica por ser de naturaleza formal se puede dividir en teoría normativa, prescriptiva y descriptiva. Sin embargo, según Rodríguez & Pinto (2010), la teoría de toma de decisiones y su categorización en tres modelos comienza con las aportaciones de Von Neumann y Morgenstern (2007) y típicamente es clasificada en descriptiva y prescriptiva y en ocasiones se utiliza una tercera categoría, conocida como la teoría normativa, que busca encontrar los

procesos que se deberían poner en marcha para tomar decisiones óptimas, y así obtener mayores beneficios en el contexto que se desenvuelve.

Es pues, como en este modelo se considera la toma de decisiones como un proceso con estructuras, las cuales debe seguirse paso a paso hasta descomponer en variadas alternativas de solución. De este modo complementa Aguiar (2004), con un aporte significativo el cual conceptualiza que el modelo normativo “estudia qué decisiones debe tomar un agente idealizado (que no sufre nunca incoherencias lógicas y que es capaz de optimizar la búsqueda de información)”, es así como conceptualmente se llega a la inferencia de que en este modelo de toma de decisiones, el individuo es visto como un ser que sigue procedimientos lógicos pues es un individuo netamente racional con unos bajos niveles de error, y con ayuda de esta lógica que posee funciona de manera óptima, lo que conlleva a un proceso decisorio satisfactorio.

En segunda medida, la teoría prescriptiva, es descrita por Aguiar (2004) y Páez Gallego (2015), como un punto medio entre los modelos normativos y descriptivos, dado que lo que busca es que los individuos tomen decisiones óptimas teniendo en cuenta las limitaciones y sesgos que se tienen. Sin embargo esta “tendencia prescriptiva busca pautas de comportamiento que permitan una decisión más racional” (Bonome, 2009). Es según este modelo prescriptivo que se puede determinar que lo que se busca es tomar decisiones partiendo de un proceso, pero este teniendo en cuenta las limitaciones de cada individuo decisor. Es por estas razones que Weber & Coskunoglu (1990), pueden aseverar que el enfoque prescriptivo para ayudar a la decisión pasa por cuatro etapas principales, primero, formulación del problema, segundo: solución de la problemática, tercero: análisis de la post-solución (por ejemplo, análisis de sensibilidad, reiteración, etc.), cuarto: implementación (es decir, ejecución real de la solución).

En tercera medida, se encuentra la teoría descriptiva, la cual se desarrolla en un ambiente rodeado de situaciones “reales” que influyen en la toma de decisiones del individuo, por lo que se debe tener en cuenta el contexto en el cual se desenvuelve el agente decisor para la toma de decisiones, por lo cual, la Teoría de la Decisión “en su línea descriptiva está orientada de modo preferente hacia la explicación y, ocasionalmente, hacia la predicción” (Bonome, 2009), enfoque en el cual se desarrolla la teoría de Herbert Simón, ya que insiste en el desarrollo de la línea descriptiva, evidencia de ello es que sus investigaciones se centraron en como toman decisiones los individuos dentro de un contexto social y artificial.

Partiendo de las líneas conceptuales de la toma de decisiones se debe aclarar que, si bien al analizar la organización se deben tener en cuenta las relaciones y aspectos que en ella confluyen debe así mismo analizarse la forma en que se toman las decisiones, con relación a dicho aspecto es que se encuentra que las perspectivas teóricas de la decisión han sido clasificadas en dos grupos, según Espinosa (2016),

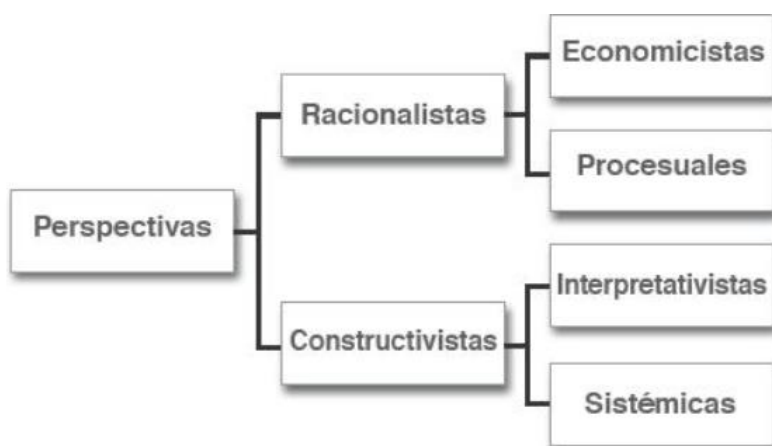


Figura 3 Perspectivas teóricas sobre decisiones organizacionales.

Fuente: Espinosa 2016, ¿Cómo se toman las decisiones organizacionales? Una revisión clásica.

Perspectivas racionalistas, en este apartado se explican el enfoque economicista y el procesual, en el primeras se analizan los métodos para tomar decisiones y cuál de ellos es el

mejor (teoría de la elección social), cómo funcionan las organizaciones económicas (teoría de los costos de transacción) y como se concilian los objetivos al interior de la empresa (teoría de la agencia), por el contrario el segundo enfoque se desprende de los postulados de Herbert Simon bajo las perspectivas de racionalidad limitada, es por ello que aquí los estudios organizacionales es conocer como toman las decisiones los miembros de la organización considerando los procesos internos, los cuales no siempre corresponden a criterios racionalistas, explica da la misma manera Espinosa (2016), que el este enfoque procesual introdujo de manera relevante el entorno o ambiente organizacional para la toma de decisiones, pues en palabras de Blau y Scott (1966) las organizaciones no se encuentran en el vacío sino en comunidades y sociedades, de lo que se obtiene, que muchas de las decisiones adoptadas dentro del ámbito organizacional en atención a sus particularidades son producto de la incertidumbre.

Perspectivas constructivistas, dentro de este enfoque lo que se pretende según la autora es estudiar la construcción de significados en contextos y situaciones específicas, y su interés principal es comprender el mundo y la vida del actor, así como la importancia del lenguaje y la comunicación para la construcción de interpretaciones y situaciones en el entorno organizacional, por otro lado, las sistémicas explica Espinosa (2016), son aquellas en las cuales, no se hace centra la discusión sobre le sujeto que decide y el objeto sobre el que se decide, puesto que para este enfoque el análisis debe centrarse en la comunicación de la decisión, por lo que se centra en las observaciones que se hacen del entorno.

2.2.2 Empresas de Familia

Según el numeral 3 del artículo 16, de la declaración universal de los derechos humanos (1948), la familia es el elemento natural y fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección de la sociedad y del Estado. Esta protección también de índole

constitucional en el caso Colombiano, hace que la familia al ser caracterizada como elemento natural y fundamental de la sociedad, lleve a una concepción también encaminada al desarrollo, que al ser su base fundamental, encuentra en la creación de empresas de este tipo, el complemento perfecto para el impulso económico. La familia y la empresa, factores independientes, que sumados generan para el estudio un elemento espontáneo y con condiciones particulares, importantes para ser analizados. Es por la particularidad de la empresa familiar, que son variadas las investigaciones encaminadas al estudio de ella, algunos de ellos realizados por Cherchem, Kellermans y Eddleston, Correa Young, Restrepo y Acevedo, Zapatero, Jiménez y Alcaide, de los cuales se puede extraer su relevancia no solo a nivel mundial sino nacional para el caso Colombiano.

La empresa familiar no cuenta con una definición estándar, sin embargo diferentes autores concuerdan en que existen tres elementos para resaltar que la hacen única y de la cual se generan las definiciones, los cuales parten de conceptos como familia, empresa y propiedad. El modelo más relevante es el desarrollado por Tagiuri y Davis (1982), conocido como el modelo de los tres círculos, del cual analizan e identifican diferentes problemáticas internas a la empresa familiar.

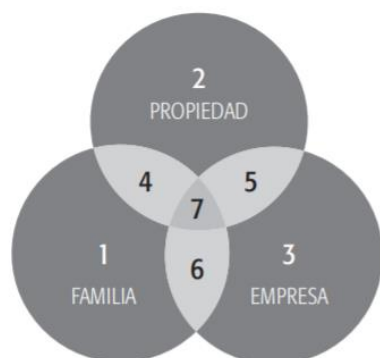


Figura 4 Elementos de la empresa familiar.

Fuente: Tagiuri y Davis (1982).

Resulta importante destacar que los diferentes enfoques y perspectivas, que facultan a las organizaciones familiares deben concordar con los elementos de familia, empresa y propiedad, los cuales trazan el camino para el desarrollo de la organización en diferentes ámbitos económicos, sociales, culturales y familiares que llevan finalmente a los resultados empresariales.

Dentro del elemento *FAMILIA*, se hace menester indicar la preexistencia de dicho ámbito y las relaciones en él presentadas, antes que en el entorno organizacional, lo que las hace no solo primarias sino de gran importancia táctica, para generar efectos productivos en el sistema empresa - familia.

Aunado a lo anterior se ha entendido el concepto de relación intrafamiliar desde la perspectiva empresa - familiar, como el intercambio que se da de manera personal entre integrantes de un grupo familiar propietario, en los que se incluyen tanto ascendientes como descendientes y demás grados de consanguinidad, que intervengan en la relación empresarial con el entendido de que alguno o todos los integrantes se encuentran involucrados en la empresa o se espere que en un futuro lo estén (Lozano, 2003).

Para el desarrollo del concepto *EMPRESA*, si bien se tiene en consideración los postulados normativos para su acercamiento conceptual, en los que se indica,

Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio (Código de Comercio, art. 25).

Teniendo en cuenta lo anterior, como presentación de premisas básicas para la comprensión conceptual del ámbito empresarial, se evidencia por otro lado, que la empresa, dentro de la actividad económica que desarrolle, ya sea con finalidad determinada como por ejemplo producción, o si en la misma empresa se evidencia actividades tanto de transformación como de circulación, hace que se acrediten gran cantidad de relaciones de

tipo no solo social, sino también de correspondencia económica, política y tecnológica que hacen que en las relaciones familia – empresa aumenten los enlaces y relaciones para analizar.

Finalmente y para el desarrollo del elemento *PROPIEDAD*, y determinar las bases que sirven de desarrollo para su entendimiento, se debe tener en cuenta que en diferentes estudios, como los realizados por Jiménez (2009), se encuentra que en el momento de analizar la propiedad se sirven de aspectos como,

- a. Generación en que se encuentra la empresa.
- b. Porcentaje de propiedad accionaria de la familia en la empresa.
- c. Porcentaje de propiedad accionaria de otra familia, sociedad o persona.
- d. Número actual de accionistas.
- e. Número estimado de accionistas para la próxima generación.
- f. Existencia de voluntad entre los miembros de la familia de que en el futuro la empresa continúe siendo familiar.
- g. Propiedad por parte de la familia en otras empresas. (p.73)

Teniendo en cuenta lo esbozado anteriormente, se llega a la conclusión de que si bien la propiedad es un factor relevante dentro de la empresa familiar, éste puede ser ostentado por la empresa familiar en diferentes proporciones, pero siempre conservando la finalidad de continuar en manos de las o la familia propietaria.

Es así, como la Escuela de Economía de Estocolmo (SSE) define la empresa familiar como: “Una firma controlada por una familia con al menos una de las siguientes características (KAMEI, 2008:2): 1. Al menos 3 miembros de la familia están trabajando activamente en la empresa. 2. La empresa está en control de la familia al menos 2 generaciones. 3. Los miembros de la familia que tienen control de la empresa tienen la intención de transmitir el control de la empresa a la siguiente generación” (Goyzueta, 2013).

Si bien existen definiciones para el análisis de la empresa familiar, orientado solo a la especificación de que se trata de un modelo tridimensional, en el cual confluyen los

elementos familia, empresa y propiedad, existen quienes explican que empresa familiar es la Organización donde la familia posee todas las partes y varias generaciones se involucran en el negocio. (Ramírez y Fonseca, 2010).

Así las cosas, de acuerdo Lozano Posso (2000), la empresa familiar también puede definirse como un tipo de unidad empresarial que suele operar a partir de la disponibilidad de capital y trabajo de origen familiar o doméstico, y en la cual las relaciones laborales presentan elementos diferenciadores con respecto a otro tipo de organizaciones empresariales. (Quejada y Ávila, 2016).

Por su parte, Lansberg (1983), define empresa de corte familiar, como una organización en la cual confluyen dos sistemas, caracterizados por tener un conjunto de valores, reglas y objetivos diferentes, lo que lleva a que la intersección de ambos sistemas se convierta en fuente de conflicto, dado que representan intereses que en ocasiones pueden llegar a ser contrarios para el empresario.

Por otro lado, resulta conveniente identificar que para el caso Colombiano, no existe un marco legal que defina la empresa de familia, sin embargo se encuentra en el Código de Comercio un acercamiento de este tipo, de la siguiente manera,

ARTÍCULO 102. <VALIDEZ DE SOCIEDADES FAMILIARES-APORTE DE BIENES>. Será válida la sociedad entre padres e hijos o entre cónyuges, aunque unos y otros sean los únicos asociados. Los cónyuges, conjunta o separadamente, podrán aportar toda clase de bienes a la sociedad que formen entre sí o con otras personas.

Es importante también resaltar la protección constitucional que se le brinda a la familia en Colombia, pues se establece que “la familia es el núcleo fundamental de la sociedad, y se constituye por vínculos naturales o jurídicos, bien sea por la decisión libre de un hombre y una mujer de contraer matrimonio o por la voluntad responsable de conformarla” (art. 42 C.P, 1991), lo que posibilita no solo el posicionamiento de la familia

como base social, sino que aunado a la posibilidad de asociarse entre familiares, lleve a un camino para desarrollar una definición de empresa familiar.

De esta manera, se encuentra que no se evidencian definiciones estrictamente legales en Colombia con respecto a la empresa familiar, pero sí preceptos que llevan a entender su viabilidad, es así, como se encuentra un acercamiento en virtud al concepto jurídico No. 220-14426 emitido por la superintendencia de sociedades, en el cual se expresa que las sociedades de familia “son aquellas conformadas por parientes ligados entre sí bien por matrimonio o por los parentescos consanguíneos”, se desprende así que la empresa familiar resulta de la decisión de asociación con la finalidad de obtener beneficios económicos, entre personas unidas por lazos naturales y/o jurídicos.

Tomando entonces, como punto de partida los acercamientos conceptuales tendientes a identificar como puede entenderse la empresa familiar, resulta no menos importante determinar las relaciones que en ella se presentan, pues si bien se parte de que en ella se presentan elementos tanto racionales como emocionales, se evidencia en sus interacciones relaciones de tipo afectivo y laboral, por lo que se pueden acreditar conflictos emocionales que pueden desencadenar en situaciones de conflicto, que generan en el grupo empresa – familia eventos de protección, lealtad, orgullo, desinterés, lo que en ocasiones genera desarmonía en el desarrollo organizacional. Las anteriores situaciones obedecen a las relaciones que en ella se presentan que explicadas desde Lozano (2003), pueden ser relaciones intrafamiliares consanguíneas que se presenta entre hermanos, cónyuges, primos, o de padres a hijos o a nietos, por otro lado se encuentran las relaciones de afinidad, que se presenta entre suegros y cuñados.

Sin embargo dentro del escenario organizacional se presentan otros dos tipos de relaciones que generan importancia dentro de la empresa familiar, porque en ella pueden intervenir actores externos al grupo familiar y que igualmente influyen en las decisiones y

problemáticas allí presentadas, es así como se pueden encontrar las relaciones personales y contractuales, las primeras se caracterizan por encontrarse una identidad familiar, que presentan eventos de confianza y nexos personales, a partir de los cuales se van creando normas, e identidad de corte familiar, desarrollando principios, valores y creencias que fortalecen la vida en común y fortaleciendo la cultura, las segundas rigen principalmente los contratos, y es en este ámbito donde se identifican las relaciones de tipo laboral, en las cuales se pueden relacionar personas del círculo familiar como agentes externos a ella.

Toma de decisiones en empresas de familia

La familia como núcleo esencial de la sociedad hace que sus miembros al estar interrelacionados constantemente, generen lazos tanto afectivos como de desarrollo grupal lo cual conlleva a la facilidad de conformación de empresas, lo que se puede convertir como lo afirma Macias & Ramirez (2011) en una alternativa no sólo de empleo, sino de aprovechamiento de las estructuras familiares para generar emprendimientos productivos asociados a factores de confianza, que facilitan las actividades de financiamiento e inversión orientadas a generar procesos empresariales. (Macias & Ramirez. 2011, p.5)

En concordancia con lo anterior, la cercanía entre los miembros de la organización como es característico en la empresa familiar, puede llevar a un debilitamiento de la organización, lo que hace que la gerencia pierda poder, pues resulta muy probable que los intereses particulares puedan filtrarse más fácilmente dentro de las metas y objetivos de la organización; lo que hace que no se cumpla cabalmente con los fines que persigue la organización. (Macias & Ramirez, 2011 p.8)

Lo anteriormente mencionado, hace que la toma de decisiones sea compleja dentro de las organizaciones, ya que requiere del análisis de diferentes situaciones, ya sean económicas, políticas, sociales, ambientales, y demás relevantes para la organización. Esta

situación organizacional se vuelve mucho más compleja respecto de las empresas familiares en cuanto a la toma de decisiones, dado que en esta además de los factores intrínsecos a todas las organizaciones se debe tener en cuenta los característicos de este tipo de empresas.

En este tipo de empresas se encuentran relevantes los conflictos emocionales que se presenten en la esfera intrafamiliar, según Braidot (2012), los fracasos de empresas familiares se deben más a conflictos dentro de las familias propietarias que hace que se genere un impacto negativo en la toma de decisiones, haciéndose esta situación mucho más relevante que las cuestiones económicas, cambios tecnológicos o errores en las estrategias comerciales.

Estos conflictos se hacen recurrentes especialmente porque quienes ostentan el mando, y quienes ostentan rangos de inferior jerarquía en los cuales deben acatar órdenes, son pertenecientes a la misma familia lo que hace que existan choques emocionales al momento de interrelacionarse en la organización.

2.2.3 Cultura familiar

Cuando se hace referencia a la cultura en términos genéricos se puede identificar su origen en la Roma antigua, traducida del griego paideia -crianza de los niños-, desde allí se adecuó a la noción de cultivo, al tratarse de un cultivo de humanitas -lo que distingue al ser humano de otros seres- (Castañeda, Ortega y García, 2006), por su descripción, es que esta se ha relacionado y ha sido desarrollada especialmente por el área del conocimiento antropológico, lo que ha llevado a que se implementen variadas concepciones en diferentes ámbitos, para ampliar su concepción.

De esta manera se encuentra que para Geertz (1973), la cultura es un patrón de significados transmitidos a través del tiempo, la cual puede entenderse de dos maneras, en

primera medida de manera conceptual, en el sentido de que se comparten creencias, valores y normas, y de manera práctica porque se comparten patrones de comportamiento.

Por su parte Dyer (1988) de manera similar, considera que la cultura puede pertenecer a una realidad tanto objetiva como subjetiva, la primera se evidencia en formas concretas como lo son instituciones o artefactos, y la segunda corresponde a la percepción diferenciada de los significados por cada uno de los individuos, desde esta perspectiva, se puede entender entonces que la cultura se evidencia de diferentes maneras en un colectivo, la cual puede ser similar dentro de un grupo que se desarrolle en diferentes ámbitos, ya sea dentro de una comunidad específica, una región, un país, o para el caso en concreto en un grupo familiar.

Es importante considerar, desde los aspectos planteados que de la interacción constante de las personas surgen diferentes formas de relacionarse, de asumir los problemas y de asumir las responsabilidades y tomar decisiones, en este aspecto no es ajena la comunidad de vida que forman las familias, pues en ellas existen gran afluencia de relaciones así como de formas y maneras de afrontar las situaciones sobrevinientes.

De lo anterior se desprende entonces que el círculo familiar, genera no solo lazos emocionales sino que “es el primer modelo de las sociedades políticas: el jefe es la imagen del padre, y el pueblo es la imagen de los hijos; y habiendo nacido todos iguales y libres, solo enajenan su libertad por su utilidad misma. (Oliva y Villa, 2013, p.13), se evidencia así mismo que dentro de la estructura familiar se identifican aspectos políticos y empresariales, que persiguen fundamentalmente en el desarrollo de sociedad familiar un mutuo complemento para generar permanencia dentro de la organización con una identidad concreta y específica dentro del grupo familiar.

Dentro de la cultura familiar se obtiene una trascendencia de los fines emocionales, sociales, afectivos, y de legado histórico a un desarrollo con fines económicos, en cuanto a empresa se trata, lo que genera que en el vínculo familiar nazcan nuevas formas de

sobrellevar las cargas y contrariedades que en ella se presentan, para así desarrollar una cultura familiar más específica. Por lo general se habla del involucramiento de culturas en el entendido que “la cultura de la empresa familiar en donde se involucran las culturas de la familia propietaria, del empleado y de la empresa misma, por lo que sus límites no son claros, se superponen y se traslapan” (de la Garza, Lorente y García, 2006, p.62), esta situación conlleva a que se desdibujen las fronteras entre las creencias, valores, principios, expectativas y reglas de conducta de la familia como ente social y la empresa familiar.

Se parte así, de la idea según la cual “La empresa familiar es una organización en la que la cultura es trascendente y compleja, pues combina atributos de la familia propietaria y de la propia empresa” (De la Garza, Medina, Chein et al. 2011 p.317), dicha combinación de atributos puede generar aspectos positivos para el desarrollo empresarial así como aspectos negativos, pues es razonable concluir que un buen o mal ambiente en la empresa familiar puede llevar a producir efectos en la familia y viceversa, lo cual concuerda con Rodríguez Zapatero, Rodríguez Jiménez y Rodríguez Alcaide (2009), en el sentido que “Las investigaciones verifican que cuando el subsistema familia tiene éxito hay una elevada probabilidad de que ese éxito acompañe a la empresa” (p.1).

Dentro de las relaciones familiares, y la interacción de quienes pertenecen a ella, así como dentro de los diferentes grupos organizacionales se distinguen formas de sobrellevar las situaciones, hábitos y conocimientos comunes, que llevan a que cada círculo familiar desarrolle una cultura, denominada cultura familiar, es así, como Torres (2011) ha especificado que puede ser entendida como un agregado de normas, valores y creencias que se incorporan de manera similar en los individuos de un mismo grupo familiar, pues su desarrollo mayoritariamente se presenta de forma inconsciente, lo que conlleva a que se establezcan determinados patrones de conducta en el ámbito familiar.

Si bien la cultura familiar y sus interacciones ha presentado desarrollo conceptual específicamente desde el ámbito de la psicología social, en el cual se ha optado por entenderlo como una forma de organización en la que existen diferentes interacciones en las que se puede distinguir variedad de roles, acuerdos de convivencia, normas, y la reproducción de la dinámica social en la cual se encuentra inmersa la familia (Rentería, Lledios, y Giraldo, 2008), de esta manera se entrelazan vínculos afectivos, contruidos a partir de las interacciones diarias, que lleva a definirse como convivencia familiar, la cual finalmente lleva a propiciar valores, afectos, intereses y conflictos, lo que transmuta no solo al ámbito social en cuanto a sus relaciones sino al ámbito empresarial, situación que no ha sido desconocida en el ámbito investigativo, pues autores como Castañeda (2006) afirman que en la familia se establecen lazos afectivos primarios, se forman actitudes básicas y patrones de conducta e igualmente se refuerzan creencias y valores (Barquero, 2014).

Dichos conceptos enmarcados dentro del ámbito de la cultura organizacional, así como la interacción familiar que en ella se presenta puede ser llevado y analizado desde el ámbito organizacional en el sentido de generar bases para el entendimiento del desarrollo de una cultura organizacional dentro de una empresa de corte familiar.

2.2.4 Cultura Organizacional

Desde una perspectiva organizacional, es necesario dar fundamento al desarrollo conceptual que se ha dado de la cultura en este entorno, que si bien corresponde a un pilar no solo de interacción entre individuos, y organizaciones, sino que también puede generar correspondencia con el desarrollo social y competitivo del mundo empresarial.

Inicialmente se puede conceptuar la cultura organizacional desde Malinowski (1948), la cual se desarrolla como una integralidad, constituida por instrumentos, bienes de consumo, cartas constitucionales, así como de ideas, objetos, creencias y costumbres, mediante las

cuales el ser humano se enfrenta a las diferentes problemáticas que se presentan (Rodríguez, Ortega y García, 2006), para el caso concreto en el ámbito organizacional, en el cual al existir interacción de individuos pertenecientes a diferentes comunidades de vida, se evidencian en ellas diferentes personalidades y formas de enfrentar los obstáculos, pues son dadas al mismo tiempo por su condición particular, que genera específica cultura dentro de la organización, por medio de la interrelación constante entre sus integrantes, que crea entre ellos sus propios parámetros de ideas, creencias y costumbres para afrontar dificultades presentadas en la organización.

Por otro lado, Schein (1983) define la cultura organizacional como “un patrón de suposiciones básicas que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado para aprender a hacer frente a sus problemas de adaptación externa e integración interna” (p.14), de esta manera se puede extraer que los individuos dentro de una comunidad, para este caso organizacional o empresarial definen formas de responder a las necesidades sobrevinientes en el desarrollo de sus actividades diarias, que al ser repetitivas y al ser evidenciadas e influenciadas por demás actores organizacionales, se convierten en patrones, que encaminan la conducta de los integrantes, así como la forma de responder al devenir organizacional.

Desde una perspectiva más empresarial, cabe considerar el concepto de cultura organizacional, desde la acepción de Robbins (1999), la cual hace referencia a un sistema interorganizacional compartido entre los miembros de ella, en cuanto a valores y actitudes, lo cual hace posible distinguir cada organización desde el ámbito misional de la misma, así como desde los objetivos propuestos (Sepúlveda, 2004), de manera similar expresa Barney (1986), que la cultura forma un complejo conjunto de valores, creencias, suposiciones y símbolos que definen la forma en que una empresa realiza sus actividades (Sánchez, 2016 p. 63), resulta pues así, lógico pensar desde este punto de vista, que la cultura organizacional

resulta un punto de partida clave para el tomador de decisiones, en el sentido que ella está relacionada directamente con la planeación estratégica de la empresa -misión, visión, objetivos-, que a fin de cuentas es la base no solo para el impulso de la organización en el macroentorno sino para su permanencia en el tiempo.

Se puede extraer de las acepciones mencionadas que la cultura organizacional, viene dada por la adaptabilidad en el entorno, para dar solución a diferentes problemáticas y que son definidas de manera no formal, pues se desarrollan en el diario vivir organizacional y a la cual no se puede ser ajena, pues muchos de los aspectos de la cultura organizacional se realizan de manera inconsciente y afectan de manera integral el desarrollo organizacional, al cual no se puede ser ajeno ni el tomador de decisiones, ni sus integrantes, pues ambos prevalecen como agentes influenciadores de su crecimiento.

Resulta conveniente aclarar y enfatizar que cuando se habla de cultura organizacional, se hace referencia a la cultura dominante, pues al encontrarse variedad de interrelaciones a nivel organizacional, es posible encontrar diferentes sub-culturas, las cuales no son compartidas por la mayoría de miembros de la organización, por el contrario, la cultura dominante es la que expresa los valores centrales que comparten la gran mayoría de miembros de una organización, (Robbins 1999, Sepúlveda, 2004), y la cual genera mayor influencia e importancia en el desarrollo organizacional.

Como se ha mencionado en líneas anteriores, la cultura organizacional hace parte fundamental del devenir empresarial, lo cual la relaciona directamente con el éxito y posicionamiento de la organización, en este sentido se debe resaltar que la cultura organizacional “se ha relacionado con la eficacia y eficiencia, la productividad, el compromiso organizativo, los estilos de gestión y liderazgo, con la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizativo, entre otros muchos conceptos, procesos y funciones organizativas” (Tomás y Rodríguez, 2009, p.2), en concordancia con lo anterior, se evidencia

también como lo enfatiza Vargas (2007), que la cultura es la promotora del desarrollo económico cuando facilita las formas de sociabilización espontánea en la que se confía entre extraños (p.31).

Es importante adicionar a las acepciones de cultura organizacional que los valores, normas, comportamientos y lenguajes, son producto de la interacción social que heredamos, producimos y continuamente reproducimos, es así como se enfatiza que si la cultura es un proceso que aparece en cada interacción, al hablar de organización, ya sea como una institución o una acción, no es posible escapar a ella. Si bien la cultura organizacional se encuentra en cada interacción, su presencia se observa tanto de manera horizontal como vertical en la estructura organizacional (Adiguna, 2015).

En última instancia, es necesario precisar que aunque la cultura organizacional viene dada por diferentes acontecimientos, especialmente en el desarrollo interrelacional de un grupo organizacional o empresarial, esta depende y al mismo tiempo genera impacto en diferentes elementos de la planeación estratégica, lo que conlleva a que sea determinante en el impulso, desarrollo y competitividad de la organización.

2.2.5 Sector Metalmecánico en Manizales

Inicialmente para conceptuar la industria metalmecánica, se puede hacer referencia a que ésta “abarca subsectores de fabricación de productos elaborados de metal, maquinaria de uso general (no eléctrica), maquinaria de uso especial (no eléctrica), aparatos de uso doméstico, fabricación de maquinaria de oficina y maquinaria y aparatos eléctricos (texto 2 SM), es así, como se obtiene que el sector de manera generalizada se dedica a fabricar artículos metálicos y diferentes tipos de maquinaria, la cual genera impulso y desarrollo en las demás industrias de la región.

El sector metalmeccánico, se encuentra subdividido en diferentes actividades y especialidades, que cada empresa puede optar por realizar, sin que dicho factor la excluya de las actividades consideradas dentro de la industria metalmeccánica.

Tabla 3 Grupos industriales del sector metalmeccánico

CIU	Grupo Industrial
271	Industrias básicas de hierro y acero
272	Industrias básicas de metales preciosos y de metales no ferrosos.
281	Fabricación de productos metálicos para uso estructural, tanques, depósitos y generadores de vapor
289	Fabricación de otros productos elaborados de metal y actividades de servicios relacionados con el trabajo de metales
291	Fabricación de maquinaria de uso general
292	Fabricación de maquinaria de uso especial
293	Fabricación de aparatos de uso doméstico ncp
341	Fabricación de automotores y sus motores
342	Fabricación de carrocerías para vehículos automotores, fabricación de remolques y semirremolques
343	Fabricación de partes, piezas y accesorios (autopartes) para vehículos automotores y para sus motores
351	Construcción y reparación de buques y de otras embarcaciones
353	Fabricación de aeronaves y de naves espaciales
359	Fabricación de otros tipos de equipo de transporte ncp

Fuente: Trujillo e Iglesias, 2012, p.47.

En concordancia con lo anterior, y teniendo como evidencia las diferentes especialidades que puede llegar a tener el sector metalmeccánico, se hace importante el aporte

que brinda el sector a la económica no solo regional, pues su intervención puede generar impacto en varios sectores productivos, y el impulso que puede llegar a generar para la creación de empleo a través de la cadena productiva.

Para el caso Manizaleño, se hace necesario considerar que dicha cadena productiva para el año 2.020, aglomera un total de 691 empresas, 30,1% del sector industrial, 54,3% del presente una gama de actividades referentes al sector que enriquecen no solo la participación en el mercado del sector, sino de los grupos poblacionales interesados en el sector.

El sector industrial en Manizales empezó a impulsarse por empresarios Manizaleños a mediados del siglo XX, considerada como época de gran desarrollo empresarial, siendo la empresa Iderna, creada en 1944 la primera del sector metalmecánico Manizaleño.

Con el impulso del sector en el territorio Manizaleño, se empezó a generar un desarrollo industrial generalizado, no solo en el sector metalmecánico sino en demás sectores económicos, en razón al encadenamiento que genera éste sector hacia atrás y hacia adelante en la cadena de producción, y a su vez trae consigo un desarrollo tecnológico importante. (Acuerdo sectorial de competitividad, 1995).

Sin embargo el mayor impulso se presentó después de la expedición de la ley 81 de 1960, la cual implementó una reforma tributaria, la cual excluía de tributos por 10 años a las industrias que tuvieran relación con: arrabio, acero, metales no ferroso, fabricación de máquinas y herramientas y toda clase de industrias metalmecánicas usuarias de paz del río, situación que generó efectos de mayor industrialización y de desarrollo tecnológico en el país, de la cual no fue ajeno el sector metalmecánico del municipio de Manizales (Instituto de fomento industrial, 1982). Así las cosas, se encuentra que éste sector en la ciudad de Manizales ha tenido una interesante evolución desde su época de auge, hasta el periodo de

industrialización comprendido entre 1960 y 1970, periodo importante en razón a la creación de la corporación financiera de Caldas en 1961,

“la idea era crear mecanismos financieros con el respaldo de la banca internacional, para otorgar créditos a mediano y largo plazo, reorganizar y financiar empresas ya creadas, participar con capital en empresas establecidas para fortalecerlas y en otras nuevas para impulsarlas, y realizar operaciones de intermediación en programas de fomento” (Jaramillo, 2001 p. 88).

El impulso empresarial que se dio, no solo fue de carácter Nacional sino también departamental, siendo determinante para el desarrollo del sector metalmeccánico, situación que llevo a la creación de diferentes empresas.

Tabla 4 Empresas del sector metalmeccánico en la época de mayor crecimiento.

Año de creación	Empresa Metalmeccánica
1959	Industrias Manizales – Induma Ltda.
1960	Herramientas Agricolas S.A Herragro
1963	Armeacol Arjo Ltda.
1965	Talleres de Occidente
1967	Productores Unidos
1969	Industrias Metalmeccánicas asociadas Ltda.
1969	Industrias Caldas Ltda.
1971	Industrias Vulcano Ltda.
1972	Imego Ltda.
1973	Industrias metálicas imperial Ltda.
1973	Dureco Ltda.
1973	Muebles metálicos Caldas Ltda.

1974	Taller Belga limitada
1975	Industrias Dumar
1976	Metálicas Francari limitada
1976	Metalmecánica de Caldas Ltda. – Calmetal
1977	Industrias Imperio
1977	Fundiciones técnicas Ltda. – Funditec
1977	Consortio industrial de Caldas Ltda.

Fuente: elaboración propia, con base en información de los Azucenos (2001).

El propósito principal tanto de las leyes que generan beneficios empresariales, como de las familias que realizan sus emprendimientos, es el impulso del desarrollo económico de una región o país, que finalmente no solo beneficia a la familia empresaria sino que también aumenta los niveles de riqueza y prosperidad de la comunidad en general, evidenciando en el sector metalmecánico un fuerte propulsor de la economía, no solo por la variedad de actividades, sino por la inclusión y el beneficio que genera para los demás sectores, así como la importante actuación del sector en el crecimiento industrial.

2.3 Marco teórico

2.3.1 Cultura Organizacional

Cuando se hace referencia a la cultura organizacional, resulta necesario pensar en interrelación de individuos, los cuales enriquecen el ambiente laboral dentro de la organización y así mismo condiciona e inserta aspectos únicos la cultura de ésta. Partiendo entonces de las conexiones interpersonales se tiene que la cultura dentro de cualquier organización si bien es única, dentro de ellas se comparten patrones que pueden compartir e identificar el tipo de cultura que se maneja.

Así las cosas, se hace importante identificar de manera general aspectos relevantes dentro de la cultura organizacional, pues con ellos se parte de premisas sustanciales que generan pilares de identificación en cualquier grupo organizacional, de esta manera, se encuentra que, la cultura, en términos generales, encuentra elementos importantes que la componen, es así, como Schein (1985) y Dyer (1986), los describen en cuatro niveles, en primera medida se encuentra el nivel distinguido como las suposiciones, las cuales se identifican como las premisas en las cuales un grupo basa su visión del mundo y es en las cuales se basan los niveles siguientes, seguidamente se encuentran los valores que comparten en un grupo determinado, en el siguiente nivel se encuentran las perspectivas compartidas, que son explicadas como las normas y reglas de conducta que el grupo considera aceptables para resolver problemas, y finalmente en el último nivel se encuentran los artefactos, los cuales son denominados como “aspectos tangibles de la cultura”, son elementos físicos, verbales, y comportamentales, que de manera general son explicados como representaciones simbólicas.

De la misma manera Dyer (1988), explica que un conjunto de supuestos que posee un grupo se conoce como patrón cultural, el cual es identificable dentro de cualquier cultura como su núcleo esencial, que entrelazado con los diferentes niveles forman un sistema de creencias único.



Figura 5 Niveles para identificación de grupos organizacionales, elaboración propia con base en información de (Gibb Dyer, 1988), *Culture and Continuity in Family Firms*.

Si bien, a partir de los niveles explicados anterioremente se pueden emparejar aspectos organizacionales, que muestren pautas importantes para la identificación de la cultura dentro de ella, resulta fundamental para cada caso en concreto determinar la información diferencial que conlleva a una dimensión cultural específica y simultáneamente cuestionar los extremos identificados en el análisis de los niveles. Es así, como resulta necesario destacar la importancia de la identificación de la cultura, la cual según criterio de Cameron & Quinn (2006) “puede ser una herramienta importante para canalizar los mensajes y la información, que diferencia patrones de conducta a través de políticas, decisiones de la empresa y actividades” (Sánchez, 2017 p.63), premisa que además según Abdullah, Shamsuddin, Wahab & Hamid (2014) favorecen en gran medida al control organizacional y su integración (ídem).

Aunado a lo anterior, la cultura como aspecto organizacional genera gran relevancia en el ámbito de decisional, pues identificado y abordado de manera correcta por el líder puede llevar a que sus expectativas sean favorables frente a los resultados esperados, de índole productivo - económico, social y familiar, en atención a que las interrelaciones que puedan existir entre diferentes actividades y entre las personas de la compañía, debe propiciar la procedencia de metas como tarea fundamental, es así, como Martin (1992), explica que la cultura se puede distinguir desde tres perspectivas (Adiguna, 2015 p. 6)

“La perspectiva de integración, explica, asume que la cultura se caracteriza por la unidad, la convergencia y los acuerdos que se comparten entre los miembros de la organización. Se busca el consenso de toda la organización en esta perspectiva, mientras que la ambigüedad queda excluida.

La perspectiva de diferenciación, por el contrario, asume que el consenso solo aparece en el nivel de subculturas. La organización en su conjunto se considera compuesta de diferencias culturales y esta perspectiva canaliza la ambigüedad como algo fuera de las subculturas.

Finalmente, la perspectiva de fragmentación asume que prevalecen múltiples vistas complejas, que no pueden distinguirse fácilmente como coherentes o inconsistentes. No hay consenso en toda la organización y, en cambio, La organización está llena de ambigüedades”.

Así las cosas, es dable dentro del ámbito organizacional recalcar la cultura como un recurso que puede ser determinante en el devenir empresarial, en el sentido que dicha cultura organizacional ha sido considerada, como “un factor clave al poseer características particulares, valiosas, inimitables e insustituibles, que permiten contribuir en el éxito de la organización” (Barney, 1986), como consecuencia se puede deducir que se debe ahondar, así como analizar detalladamente la cultura dentro de la organización como un factor sobresaliente dentro de la gestión empresarial, la cual puede conducir a una efectividad en la solución de problemas dados al interior de la organización.

Es así, como en palabras de Castañeda, Ortega y García (2006), resulta necesario para el desarrollo organizacional evaluar y comparar comportamientos, valores, percepciones, estilos de liderazgo, entre otros elementos de la cultura organizacional, que ayudan a la gestión y solución de problemas, pues es la funcionalidad de ellos dentro de la empresa lo que permite impulsar la organización, aunado al involucramiento de los actores de la misma, es por ello que se pueden identificar tres funciones fundamentales de la cultura organizacional dentro del grupo empresarial,

- “1.- La cultura transfiere un sentido de identidad para los miembros de la organización*
- 2.- Se facilita la generación de compromiso colectivo más que individualmente*
- 3.- La cultura releva la estabilidad del sistema social” (Ibídem, p.6)*

Teniendo en cuenta el impacto que representa la cultura organizacional en el acontecer empresarial, es importante mencionar que existen diferentes métodos para su medición, situación que resulta trascendental para su análisis en el propósito de afrontar diferentes problemáticas organizacionales, en el entendido que “estudiar la cultura es un

medio que permite descubrir la forma de lidiar con los problemas provocados por el desarrollo de las organizaciones, fuertemente influido por el avance tecnológico y por la globalización de los mercados en estos últimos tiempos” (Sepúlveda, 2004, p. 10), así como las situaciones de supervivencia y adaptación que sin duda pueden convertirse en una estrategia organizativa, y de esta manera mejorar el proceso de toma de decisiones que si bien, puede reflejarse en cada componente organizacional, este trascienden aun en los aspectos que pueden pasar desapercibidos por el decisor.

Así las cosas, Cameron y Quinn (1999), identifican los tipos de cultura dominante que se encuentran en una organización, los cuales responden relaciones interorganizacionales en las cuales influyen los valores, creencias, estilos de liderazgo, así como los objetivos y su fortaleza dentro de la organización.

En primera medida se encuentra la Cultura Clan, en la cual dentro de la organización se desarrollan relaciones entre sus integrantes caracterizadas por el compromiso, lealtad y tradición, con relación a los líderes de la organización en palabras de Sepúlveda (2004) “se consideran mentores y quizás figuras paternas con profunda llegada al interior de la institución”, es por ello que la organización que presenta este tipo de cultura presenta énfasis en el desarrollo humano, tanto en habilidades como en capacidades, y el papel del líder es formar dentro de la organización.

Por su parte, con relación a la Cultura Adhocrática (ad-hoc), debe indicarse que el término adhocracia ha sido implementado para diferenciar las organizaciones cuya base es una estructura burocrática o divisional de este tipo de cultura, término que fue impulsado por autores como, Warren Bennis (1968), Alvin Toffler (1970) y Henry Mintzberg (1979), y la misma ha sido encaminada en el ámbito de la capacidad de innovación de las organizaciones, puesto que se ha establecido que dicha cultura, “es propia de empresas que

buscan ser líderes en el mercado y que operan en una situación de cambio permanente, y en consonancia, la iniciativa, la creatividad y la asunción de riesgos son valores importantes en esta cultura” (Narnajo, Jimenez y Sanz, 2011 p. 65), es por ello que se extrae de dichas acepciones que en las organizaciones que ostentan una cultura adhocrática, los líderes se caractericen por ser innovadores y tomadores de riesgos, se evidencia en ellos intenciones de experimentación y cambio, así como la importancia de la medición del éxito que se ve reflejada en las utilidades, lo que lleva a que dentro de ellas se estimule igualmente la iniciativa y la libertad dentro del grupo organizacional.

Por otro lado, la Cultura Jerarquizada es aquella en la cual se presenta gran formalización en los procesos de la organización así como gran exigencia para el estricto cumplimiento de los mismos, motivo por el cual se presenta gran relevancia la coordinación entre los miembros del grupo organizacional, con relación a ella, Salazar (2008) indica que este tipo de organización se presentaba en mayor medida, en las investigaciones primigenias sobre las organizaciones, tales como las realizadas por Max Weber en 1947, quien desarrolló la teoría de la burocracia legitimando el poder y especialización de funciones.

Con relación a la dirección se obtiene que la misma se caracteriza por “promover la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto y la existencia de poca incertidumbre. Los valores compartidos por el personal son el respeto por las normas y políticas formales y el cumplimiento con la jerarquía” (Vivanco & Franco, 2012), es por lo anterior que dentro de la misma se generan altos estándares de seguridad con relación a cada una de las actividades interorganizacionales, tratando de evitar los contratiempos e inexactitudes en el desarrollo organizacional, por lo que tanto las funciones como las responsabilidades se encuentran descritas de manera específica, lo que genera de igual manera un gran compromiso por la institución.

Finalmente se describe la cultura de mercado, la cual encuentra como pilar el impulso de la competitividad, la cual no solo va en concordancia con un estilo de dirección, sino con la orientación de la organización enfocada principalmente en los resultados, por lo cual se encuentra que autores como Hellriegel, Jackson y Slocum (2004), la definen como una cultura en la cual tanto los valores como las normas son el reflejo de la exigencia que se presente en la consecución de los objetivos organizacionales, partiendo del entendido que resulta primordial para la organización el factor ganancial, así como el cuidado de la reputación organizacional.

Ahora bien, después de identificar los tipos de cultura que desarrolla Cameron y Quinn (1999), dentro del entorno organizacional, se puede extraer de ellos que cada uno cuenta con valores, hábitos y actitudes específicas dependiendo de cómo se encuentren encaminados los objetivos organizacionales, lo que si bien representa especificidad en cuanto a sus relaciones internas también resulta transcendental para el papel que desempeña el líder de la misma, siendo finalmente el influenciador no solo del rendimiento organizacional, sino el artífice de los proyectos, definiendo roles y creando entre sus integrantes fortalezas para la consecución de objetivos.

2.3.2 Cultura familiar

En palabras de Jaffe (1995), para comprender la empresa familiar debe conocerse la familia, pues el conocimiento de ésta es lo que permite abordar diferentes problemáticas relacionadas con la dependencia constante familia – empresa. Es así, como la familia siendo la base de la sociedad, hace de sus relaciones intrafamiliares particulares, las primeras experiencias del agente decisor, por lo cual debe entenderse dicho entorno como un sistema en el cual se evidencian “relaciones de intimidad, reciprocidad, dependencia, afecto y poder condicionados por vínculos sanguíneos, legales o de compromiso tácito de larga duración”

(López y Escudero (2003), a partir de dichas interacciones y situaciones específicas de desarrollo se adquieren conductas particulares, presupuestos de identidad, normas de conducta, valores así como maneras de identificación y solución de problemas.

Barquero (2014), describe la familia como un escenario oportuno para dar inicio a la educación de la convivencia, es así, como se ha concebido dicho escenario, propicio para el desarrollo integral del agente decisor, pues en virtud a los vínculos antes descritos consistentes en interacción continua, que genera aprendizaje social, cultural, afectivo, conlleva a que su impacto en el individuo se convierta en el impulso, para su desarrollo en la sociedad, que no excluye el ámbito empresarial. Por lo anterior y debido a la confluencia de múltiples aspectos, es que se consideran que dicho desarrollo es diferente en cada familia, en atención a los roles, al número de personas que conforman el grupo familiar, las diferentes actividades que realizan, así como su manera de organización y proyección (Oliva y Villa, 2013). De acuerdo con el anterior planteamiento, también se pueden identificar posturas como las de Belausteguigoita (2007), según las cuales, los integrantes de una familia empresaria tienden a interactuar siguiendo los mismos patrones que se dan en la familia, independientemente del contexto en el que se encuentren (Saldaña, Ruiz y Barboza, 2015), lo que conlleva a que dicha influencia se refleje en diferentes comportamientos, tanto sociales como organizacionales.

Teniendo en cuenta los planteamientos esbozados con relación a las influencias familiares en los procesos conductuales de los individuos dentro un grupo, se hace necesario tener en cuenta para su entendimiento y para el análisis del grupo familiar, identificar el tipo de familia dentro del cual se desarrolla el decisor.

En primera medida se encuentra la familia nuclear, la cual según Jiménez (1999), es la tipología básica o elemental, fundamentada en el matrimonio monógamo, formado por padre, madre e hijos.

La familia bilateral extensa, según Puyana (2004), es el espacio de convivencia de varias generaciones, por lo que se puede entender, que se encuentra integrada por parientes diferentes a cónyuges e hijos, extendiéndose a abuelos, tíos, primos.

Familia simultánea, hace referencia a las familias que se reconstruyen asimilando una familia nuclear, garantizando, la convivencia familiar y la transmisión de valores, (Agudelo, 2005), investigadores, como Pereira (2002) y Quintero (2007), la presentan con diferentes denominaciones: familia recompuesta, reconstituida, ensamblada o simultánea. En la cual la pareja o uno de los cónyuges provienen de separaciones anteriores que traen hijos o tienen hijos de la nueva unión. Según Castaño Sánchez y Viveros (2018), las Familias reconstituidas puede ser de hombre y mujer, dos hombres o dos mujeres sin vínculo matrimonial con hijos no comunes sino de relaciones anteriores, pueden aportar hijos uno/a o ambos convivientes.

La familia compuesta, en palabras de Agudelo (2005), se encuentra integrada por dos o más familias que no se encuentran unidas por vínculos consanguíneos, sin embargo, la cohabitación los lleva a compartir relaciones y procesos de la dinámica interna propias de la familia y generalmente se constituye por razones de índole económica.

Por otro lado, atendiendo al desarrollo globalizado y a las emergentes situaciones y problemáticas sociales, se integran nuevos conceptos de familia, en los que se encuentran las uniones maritales de hecho y las integradas por personas del mismo sexo (Oliva y Villa 2013), de la misma manera y en atención a los cambios generacionales y a estas nuevas tipologías, también se pueden identificar las familias monoparentales.

Las familias monoparentales, puede ser explicada como aquella estructura familiar integrada por un progenitor y su progenie (Abelán, 2014), cabe resaltar que esta tipología de familia el progenitor puede ser la madre o el padre, como resultado de situaciones sociales como divorcio, viudez, o simplemente progenitores solteros.

Con relación a las familias de hecho, se tiene que son aquellas en las cuales no existe una solemnidad jurídica, pero en la práctica cumple igual el rol social que la constituida por matrimonio, así como con relación a los de afectos y a la comunidad de vida que forman (Corral, 1990).

Ahora bien, la identificación de los tipos de familia lleva a que en ellas se presenten de manera autentica características y aspectos relevantes que se desprenden de la dinámica familiar, los cuales sirven como fundamento no solo para la vida en sociedad sino para entender e identificar el comportamiento y la manera de abordar las diferentes problemáticas de los sistemas familiares en las relaciones exteriores a la intrafamiliar, dichos aspectos que pueden ser fundamentales y formadores de vínculos y características específicas en cada grupo familiar, los cuales han sido identificados por autores como Agudelo (2005) y González (2007).

Tabla 5 Aspectos relevantes dentro de la dinámica familiar.

DINÁMICA FAMILIAR	INDICACIÓN DE SU DESARROLLO
<i>Comunicación</i>	<p>Se identifica no solo como el intercambio de información entre los integrantes del grupo familiar, sino también de afectos, lo cual puede ser transmitido por medio de comunicación verbal y no verbal. Esta comunicación de índole familiar, es clasificada por Agudelo (2005) en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directa, en ella se evidencia manifestación clara entre acuerdos y desacuerdos, coherencia en los lenguajes comunicativos, generando

	<p>unión aún en situaciones de tensión y desacuerdo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bloqueada, caracterizada por consistir en poco diálogo y pocas situaciones de intercambio comunicacional. • Dañada, direccionada a situación de críticas destructivas, y comunicación poco asertiva por el lenguaje usado, descortés, dañino. • Desplazada, opción utilizada para el manejo de conflictos, porque la misma se da por intermedio de otra persona, la cual propicia mayor distanciamiento entre los actores y generando problemas afectivos.
<i>Afectividad</i>	Son los vínculos que unen al grupo familiar los cuales pueden desarrollar espacios de rechazo, sobreprotección, ambivalencia y aceptación, (Agudelo, 2005).
<i>Autoridad</i>	Se identifica como el “poder legítimo en la familia”, el cual se fundamenta en el desarrollo y aplicación de normas, castigos, y de estímulos, responsabilidad, y reflexión cuando es de tipo democrático.
<i>Pautas de crianza</i>	Son las creencias, valores, actitudes, comportamientos, conocimientos, que se inculcan y ejemplarizan dentro del núcleo familiar, las cuales fundamentan la socialización y desarrollo del actor en la sociedad.
<i>Lealtades</i>	Las lealtades familiares llevan a que se asimilen los roles o formas de afrontar las situaciones así como emociones, asimilando así patrones de conducta, según González (2007), son las que más tensa las relaciones del grupo.
<i>Legados</i>	En este aspecto se tiene en cuenta el patrimonio familiar, ya sea de índole económica, emocional, social y espiritual, el cual en palabras de González (2007), es revelado a las siguientes generaciones, pues se espera que estos tengan continuidad.

Fuente: elaboración propia con base en información de Agudelo (2005) y González (2007).

Así las cosas, los aspectos relevantes en la dinámica familiar (comunicación, afectividad, autoridad, pautas de crianza, lealtades, legados), hace que cada grupo familiar sea único, y que se desprendan de ellos y de sus interrelaciones diarias, factores exclusivos que determinan actitudes y conductas, las cuales influyen e impulsan el desarrollo individual dentro del papel decisorio de sus miembros y los que representan el carácter intergeneracional, situación que resulta trascendental para el estudio de sistémico de la familia, el cual se basa “en el conocimiento de la familia, como un grupo con una identidad propia y como escenario en el que tienen lugar un amplio entramado de relaciones” (Espinal, Gimeno, y González, 2004, p.3).

Como bien se ha dicho, la cultura familiar hace que cada grupo cuente con características específicas, por lo cual los diferentes autores que han realizado análisis de la dinámica de este tipo de cultura han coincidido en conceptos y elementos que se encuentran en ellas y que resultan trascendentales al momento no solo de su descripción, e identificación de roles sociales sino la forma en que se asumen las problemáticas intergeneracionales.

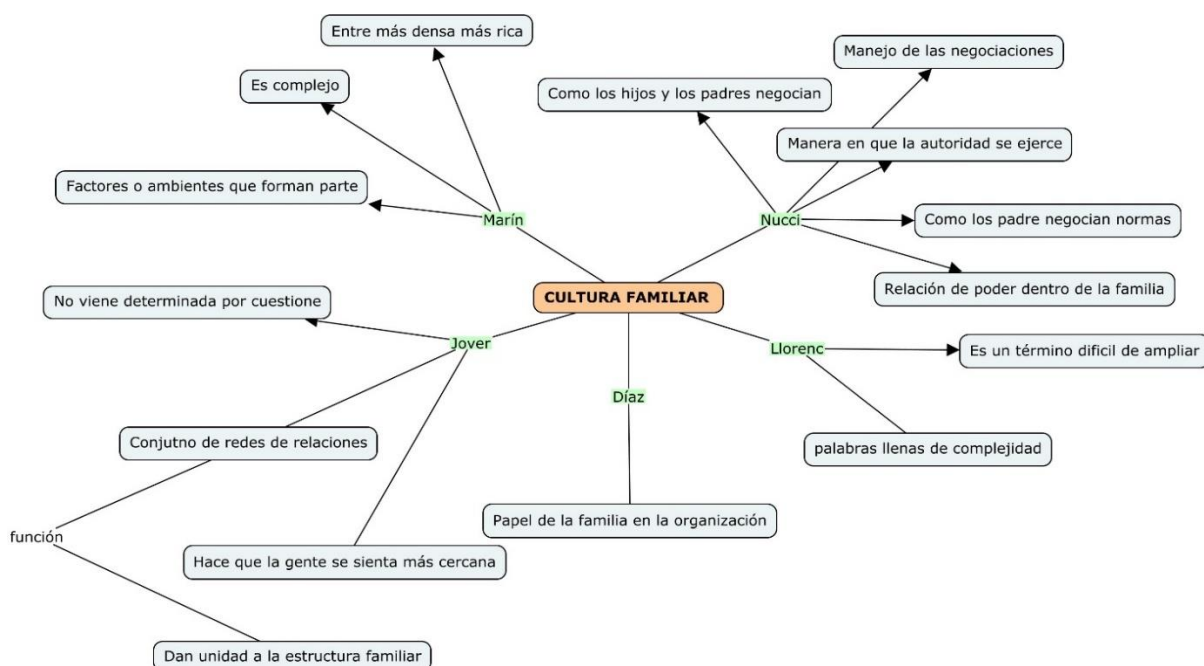


Figura 6 modelos de nodos sobre el concepto de "cultura familiar" ofrecido por los expertos, adaptación de Zeledón (2004), p. 910. (Elaboración propia).

Del gráfico anterior, se pueden extraer factores relevantes dentro de la profundización de la cultura familiar, no solo en cuanto a definiciones sino a diferentes factores ambientales que forman parte de este entorno, en el cual confluyen relaciones familiares. Así las cosas, se puede encontrar entonces que dentro de la cultura familiar se encuentra relevante y común en cuanto a definiciones determinar, la manera en que se ejerce la autoridad, el manejo que se le brinda a las negociaciones y como se desarrollan entre padres e hijos, relaciones de poder dentro de la familia, así mismo se encuentra también relevante el manejo que se le brinda a los afectos, las formas de comunicación, las prácticas educativas, y las pautas de crianza.

De la misma manera debe tenerse presente, que al interior de la cultura familiar se puede realizar un análisis y estudio de índole conceptual, que permite identificar y particularizar la cultura de cada grupo social, se debe partir igualmente de que existen y se reflejan en las interrelaciones parentales, elementos que influyen en diferentes actividades familiares y no familiares, por tratarse de comportamientos infundados y asimilados desde el entorno familiar, es así, como algunos de ellos han sido determinados y esbozados en los estudios de Zeledón (2004), los cuales se identifican como influenciadores determinantes del comportamiento del individuo, como lo es el uso de la pedagogía de modelo, la cual se desarrolla mediante ideas evolutivo educativas, la coherencia a lo largo del tiempo de las ideas, así como de la de madre y el padre en cuanto a sus relaciones, teniendo en cuenta también el ejemplo de la conducta y el cómo comportarse justamente.

Sin embargo debe entenderse que si bien tanto el ejemplo como la reiteración de conductas dentro del ámbito familiar hace que las mismas se perpetúen a través de las generaciones, en forma de cultura, y que las mismas sean reproducidas en momentos decisionales, debe destacarse que de manera implícita existe una fuerza trascendental en el

mundo familiar como lo es los lazos afectivos, así como la negociación intrafamiliar de la manera de hacer y comportarse, que finalmente es una manera de impartir conocimiento por medio de educación por socialización, lo que lleva a que exista aún más profundidad en la asimilación de determinadas conductas.

Es por lo anterior, que resulta importante identificar el elemento influenciador de la cultura familiar, que presenta múltiples factores, como los descritos:

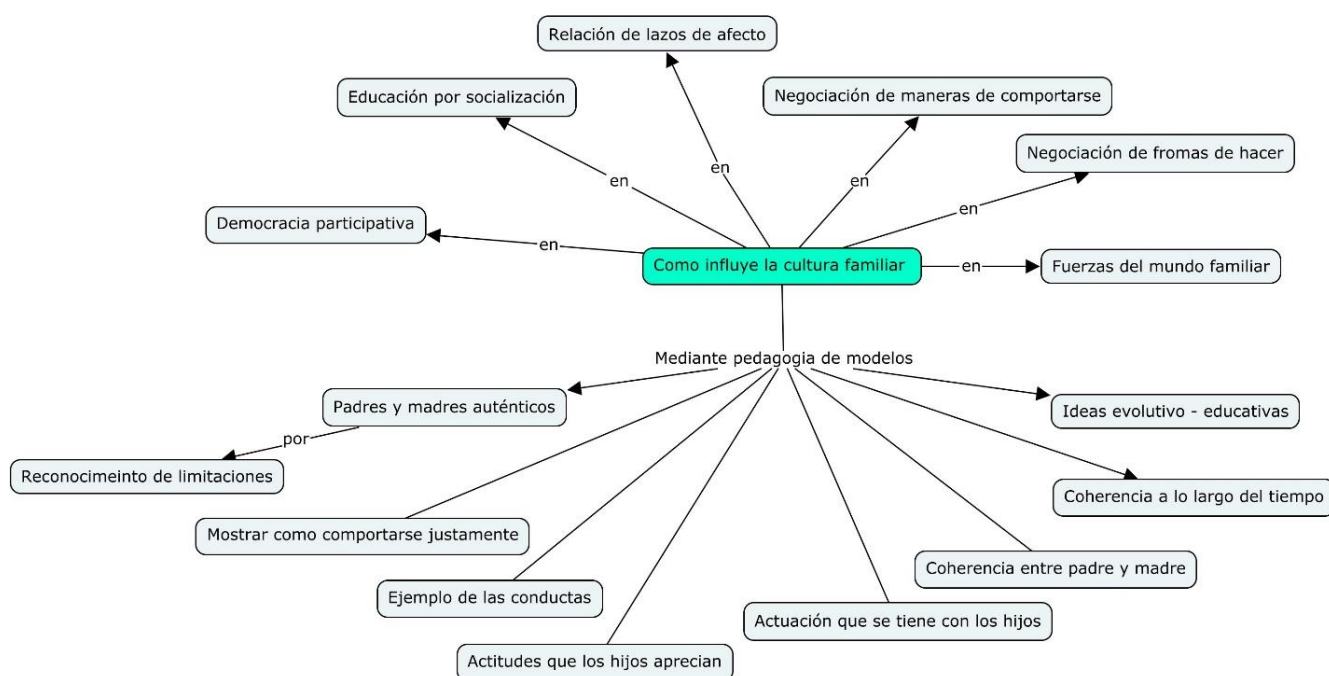


Figura 7 : modelos de nodos sobre el concepto de "cultura familiar" ofrecido por los expertos, Zeledón (2004), p. 913.

El anterior gráfico conceptualizador, reúne de manera categorizada el cómo influye la cultura familiar en el individuo, indicándose en él, que una de las más destacadas es la pedagogía de modelos, la cual se lleva a cabo por medio de ideas evolutivo educativas y el ejemplo de las conductas, las cuales deben encontrarse guiadas por principios de coherencia entre padres, coherencia en el tiempo, lo que lleva a generar actitudes de aprecio al entorno familiar, fortaleciendo lazos afectivos, que llevan a que se genere la

reproducción de la cultura familiar a través del tiempo, y garantizando la permanencia de fundamentos familiares que pueden trasladarse a otro tipo de organización.

Es por lo anterior, que la familia como primera institución formadora del individuo, es la encargada de generar bases tanto psicológicas, como sociológicas determinantes en el comportamiento del mismo con relación a los procesos sociales, a la resolución de problemas, a la convivencia y al desarrollo personal.

2.3.3 Empresa familiar

Partiendo de la conceptualización que se refirió de empresa familiar, su estudio y representación con base en los elementos familia, empresa y propiedad, resulta procedente para ahondar en su análisis destacar las posiciones o roles que pueden desarrollarse en ella.



Figura 8 Elementos de la empresa familiar, tomada de Mucci y Telleria 2003.

1. Miembro familiar (no es propietario ni empleado).
2. Miembro propietario (no es familiar ni empleado).
3. Miembro empleado (no es familiar ni propietario).
4. Miembro propietario y familiar (no es empleado).
5. Miembro empleado y propietario (no es familiar).
6. Miembro familiar y empleado (no es propietario).

7. Miembro familiar, empleado y propietario.

Partiendo de la identificación propuesta, se tiene que dentro de la empresa familiar confluyen variedad de roles, en los cuales algunos pueden ser ajenos a la familia, actores que llegan con propósitos exclusivamente de tipo laboral y otros que llegan para compenetrarse no solo con la dimensión empresa sino con la dimensión familiar. Es de esta manera que dentro de las diferentes interacciones que se pueden desarrollar surgen conflictos no solo de interés entre actores sino de posición y de tipo emocional, dadas las circunstancias particulares que en ella confluya.

Así las cosas, y partiendo de la pluralidad de relaciones que se evidencian en la empresa familiar, así como la identidad de roles, debe procurarse en ella, mantener una armonía empresa – familia-; con relación a ello, Peter Leach (1996), indica que se debe propender porque en la organización familiar se presente un correcto equilibrio, el cual permite manejar adecuadamente la empresa, sin alterar la armonía familiar, manifestado que para que dicho equilibrio sea posible, se debe: profesionalizar la empresa, distribuir el poder y los recursos de manera adecuada, establecer medidas preventivas, y manejar eficazmente las transiciones y el proceso de sucesión.

Con relación al planteamiento anterior, Contreras, Díaz y Ramos (2015), afirman que uno de los aspectos relevantes dentro de análisis de las empresas de familia, consiste en que los roles familiares se trasladan al escenario y dinámica de la empresa familiar, lo que conlleva a que se desencadenen diferentes tipos de conflictos entre los actores que se identifican en diversos roles, que pueden trascender del ámbito familiar, al laboral y empresarial, o de alguno de estos últimos al primero, generando así una falta de armonía en las relaciones internas de la organización.

En atención a lo esbozado anteriormente, es posible aseverar que estas problemáticas se generan no solo en atención a los roles que pueden ser confundidos en la esfera empresarial, sino a los patrones de comportamiento provenientes del desarrollo familiar, lo anterior en el entendido que los actores pertenecientes a la familia empresaria tienden a relacionarse a reaccionar a situaciones específicas y a asumir sus responsabilidades, siguiendo los patrones de conducta de la familia (Belausteguigoita, 2007).

Es por lo anterior, que dentro de la organización de índole familiar se presentan diferentes situaciones especiales y determinantes dentro de la dirección y desarrollo organizacional, las cuales se encuentran influenciadas de la misma manera por los niveles generacionales de la misma, pues son ellos los que finalmente hacen que se genere continuidad de la labor empresarial dentro del mercado económico al cual pertenece. Con relación a la importancia del factor generacional en la empresa familiar, la misma ha sido destaca por Ward (1988), el cual explica los tres ciclos vitales de la empresa de corte familiar, en la cual se consideran tres etapas de crecimiento: Etapa I: inicial, Etapa II: intermedia Etapa III: avanzada, e incorpora al modelo del ciclo, en el cual los padres transmiten a sus hijos y más generaciones, indicando que ellos pueden renovar la empresa, para que permanezca en el tiempo, a través de las transiciones por las que transcurre la empresa, lo cual dependerá del estilo y estrategia de dirección.

Autores como Kellermans y Eddleston (2004) y Gallo (1998), han indicado la importancia y el carácter trascendental que tiene en las empresas familiares la participación generacional, pues presentan un impacto tanto en el conflicto interorganizacional, como en la toma de decisiones, principalmente porque en los estudios enfocados en empresas familiares, como los adelantados por Beckhard & Dyer (1983), se ha establecido que solo el 30% de las empresas familiares sobreviven en la segunda generación y solo el 15% sobreviven hasta la tercera, lo que resulta fundamental para el desarrollo e implementación

de nuevas dinámicas organizacionales con relación a los integrantes de la familia, especialmente por la tendencia que se evidencia en las empresas de este tipo a ser reacias a permitir que sus descendientes participen en la toma de decisiones (Handler,1989), dicha situación se ve reflejada especialmente en las empresas de primera generación, en las cuales el directivo fundador es el encargado de la mayoría de las decisiones.

Aunado a lo anterior, y para un desarrollo pleno de la característica empresa familiar, deben identificarse las generaciones que en ella se involucran o cual es el tipo de empresarial dependiendo de la participación de los integrantes del grupo familiar, especialmente a nivel directivo, puesto que finalmente es el determinante de gran número de decisiones que representan el papel decisorio familiar.

Por generación se ha definido por autores como Dilthey (1875), que la misma “se encuentra constituida por un conjunto de individuos que han vivido en el mismo momento una experiencia histórica determinante e irreplicable, obteniendo ella la propia orientación moral y el sentido de compartir un destino común” (Donati 1999, p. 2), dicho concepto es aplicable también a la empresa familiar y a las generaciones que en ella se encuentran y desde las cuales se identifican comportamientos, conflictos y decisiones con enfoques específicos dependiendo de la generación que represente dentro de la organización.

Con relación a dichos niveles generacionales, Adiguna (2015), ha sostenido que, la interacción generacional en la empresa familiar puede enriquecer y complicar la cultura de este tipo de organización, sin embargo también debe agregarse que dicha interacción resulta clave para el desarrollo e impulso social de la organización pues las diversas interacciones son las que finalmente agregan complejidad a la misma, por lo que se hace menester comprender la cultura en ella presenta para entender mejor el negocio familiar.

Tabla 6 Empresas familiares según la generación.

Generación en empresas familiares	Especificaciones y cuestiones que más preocupan a los titulares de la empresa
Primera generación El fundador	<ul style="list-style-type: none"> • Es la etapa inicial de la empresa familiar • El empresario fundador es quien toma las decisiones • Los propietarios centralizan las decisiones • Planificación del patrimonio familiar y empresarial • Transición en el liderazgo
Segunda generación Asociación de los sucesores Hermanos	<ul style="list-style-type: none"> • Propietario fundador se encuentra retirado o fallecido. • Se pretende mantener la propiedad familiar • Se elige a uno de los hermanos como gerente • Presencia de conflictos de poder • Ausencia de normas y políticas que direccionen las relaciones de los socios familiares
Tercera generación Dinastía familiar Confederación de primos	<ul style="list-style-type: none"> • Los nietos del fundador se encargan de la empresa familiar • Puede nombrar gerente que no forma parte del núcleo familiar • Los miembros de la familia solamente son propietarios • Se presenta dilución de la tradición y cultura familiares • Distribución accionaria equitativa

Fuente: Adaptación de Rodríguez et. Al 2019, Cambios generacionales en las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá (Boyacá-Colombia), y Santandreu (sin año), la empresa familiar.

Cada uno de los integrantes de la familia dentro de la organización, desempeñan un rol dependiendo del papel que asuman dentro del grupo generacional al que pertenezcan, sin embargo al interior de ella se presentan variados conflictos de relación, por cuanto la familia y el negocio son interdependientes en este tipo de empresas (Kellermanns y Eddleston, 2004), lo que lleva a que el nivel decisional así como la gestión resulte limitada e interferida por situaciones de índole familiar, y pues si bien dentro del estudio de las organizaciones familiares, se habla de realizar acuerdos para evitar futuras situaciones conflictivas, la

realidad ha demostrado que son muy pocas las familias empresarias que toman la decisión preventiva de realizar acuerdos familiares, más conocidos como protocolos de familia, antes de que se presenten situaciones problemáticas (Cámara de comercio de Bogotá, 2005).

Dichas controversias familiares - organizacionales y la interdependencia de ambas instituciones dentro del ámbito decisional hace que se genere un ambiente propicio para mayores conflictos organizacionales que finalmente se refleja en el desempeño, pues la llamada miopía de las empresas de familia se empieza a manifestar en ellas, especialmente por la dualidad de roles que desempeñan quienes integran ambas instituciones que finalmente lleva a la mezcla de cuestiones familiares con cuestiones empresariales (Lorenzo y Núñez, 2012).

Es por ello, que en virtud a dichas controversias se presentan desventajas en la empresa familiar, las cuales son descritas por Leach (1966) como: 1. Rigidez, por cuanto los patrones de conducta que se presentan en la cultura de la familia, se arraigan a las empresas familiares, junto con sus tradiciones. 2. Sucesión, los cambios en el liderazgo generan dilemas a la hora de tomar decisiones, especialmente de carácter emocional relacionados con la familia los cuales influyen en el desarrollo organizacional, amenazando la supervivencia de la empresa. 3. Conflictos emocionales, se presentan este tipo de conflictos por cuanto el sistema familiar, se encuentra regido por emociones, afectividad, lealtad, mientras que el sistema empresarial busca rendimientos y resultados. 4. Liderazgo y legitimidad, por lo general el problema se presenta por la falta del mismo dentro de la organización, puesto que no se facultan para hacerse cargo del rol.

2.3.4 Cultura organizacional en la empresa familiar

Si bien se desarrolla la cultura organizacional dentro de los ámbitos empresariales diversos, resulta aún más complejo el tratamiento de la cultura organizacional dentro de la

empresa familiar, puesto que ambos sistemas en palabras de Leach (1996), empiezan a traslaparse, por lo que finalmente la familia se encuentra inmersa en la empresa y seguidamente los problemas, éxitos y fracasos de la empresa, afectan la familia.

Así las cosas, se obtiene que presenta más complejidades la cultura organizacional en empresas de familia que en las que no presentan dicha característica, y enfrente problemáticas específicas no solo por tratarse de este tipo de empresas, sino por encontrarse limitada y caracterizada por la familia pilar de la organización, por lo que las características culturales tienden a tener elementos sui géneris, al combinar la historia de la empresa familiar, sus características industriales, las relaciones actuales entre los miembros de la familia, y finalmente, la creencias y valores integrados en la familia (Cherchem, 2017).

De manera similar la línea investigativa de Correa, Restrepo, Acevedo (2007), argumenta que lo que acontece dentro del negocio familiar no se encuentra ajeno a las circunstancias o sucesos que se presenten en la familia indicando que los mismos se suman a las transiciones familiares como lo son nacimientos, duelos, separaciones, formación de parejas y llegada de nuevos integrantes al grupo –organizacional/familiar – lo que lleva a que lo cambios presentados afecte los procesos interorganizacionales.

Cabe considerar por otra parte, que autores como Cohen y Lindber (1974), han señalado que la cultura de las empresas de corte familiar, se caracteriza por encontrarse orientada más hacia el interior de la organización que hacia el exterior, manifestando que los familiares pertenecientes al entorno organizacional presentan un trato preferente y sobresaliente frente a las personas que no hacen parte de la familia, por línea similar se indica en la investigación de Sabater, Ruiz y Carrasco (s.f.), que la dirección de este tipo de empresas recae en uno o varios miembros de la familia en los cuales se centralizan factores

determinantes en el quehacer organizacional como: 1. Concentración de poder. 2. Concentración de la autoridad. 3. Concentración de la toma de decisiones.

Sin embargo, con relación a la cultura organizacional de la empresa familiar autores como Craig J. (2008), establece que la cultura en este tipo de empresas contribuye a una fuerte identidad organizacional, que lleva a que se genere gran compromiso con el negocio y constituyendo relaciones duraderas, por cuanto la cultura ayuda a alinear las necesidades y objetivos de los empleados y de la organización.

Es a partir de dichos postulados que investigadores como García y Lopez (2001), Hollander (1990) y García, Lopez y Saldaña (2002), estudian la cultura de la organización familiar a partir de particularidades familiares, miembros, tipo de familia y distribución de poder, realizando análisis de la cultura familiar para con ello justificar la cultura organizacional, que en gran medida es similar (Soreson, 2000), es a raíz de ello y de las particularidades de este tipo de empresa que es permitido abordar la cultura de la empresa familiar sondeando la cultura de la organización, pues en ella se identificarán normas, tradiciones, creencias y demás aspectos relevantes dentro de la cultura familiar.

Finalmente, con relación a la cultura en la empresa familiar, resulta importante destacar a Lansberg (1983), quien indica que al ser la dirección de control absoluto por parte del fundador la modalidad más común en este tipo de empresas, es la que permite al fundador tomar decisiones, no solo con respecto a la empresa, sino también a la familia, pues ejerce gran influencia psicológica en las dos organizaciones, en virtud a su posición de líder, situación que liga de manera estrecha la cultura familiar con la de la empresa de este tipo, lo que finalmente lleva a una cultura paternalista, estableciendo un esquema autoritario y centralizado.

2.3.5 Toma de decisiones en la empresa familiar

Las interrelaciones entre miembros del mismo grupo familiar, así como la superposición de las normas familiares a las de la empresa en la toma de decisiones (Saldaña, Ruiz, Gaona y Castillo, 2016), hace que el desarrollo de esta última sea complejo dentro de las organizaciones, ya que requiere del análisis de diferentes situaciones, ya sean económicas, políticas, sociales, ambientales, y demás relevantes para la organización. Esta situación organizacional se vuelve mucho más compleja respecto de las empresas familiares en cuanto a la toma de decisiones, dado que en ésta además de los factores intrínsecos a todas las organizaciones se debe tener en cuenta los característicos de este tipo de empresas, así como la cultura específica que en ellas se encuentra (Lampel, Bhalla & Ramachandran, 2017).

En este tipo de empresas se encuentran relevantes los conflictos emocionales que se presenten en la esfera intrafamiliar, según Braidot (2012), los fracasos de empresas familiares se deben más a conflictos dentro de las familias propietarias que a problemáticas organizacionales, lo que hace que se genere un impacto negativo en la toma de decisiones, haciéndose esta situación mucho más relevante que las cuestiones económicas, cambios tecnológicos o errores en las estrategias comerciales, pues finalmente las normas que rigen en la familia entran en conflicto con las que gobiernan la empresa, (Saldaña, Ruiz, Garza y Gaitán, 2015), ya que puede entrar en discernimiento no solo los derechos y obligaciones dentro de la familia sino necesidades individuales de los miembros de la familia (Lampel, 2017; Cherchem, 2017).

Por la misma línea teoría se encuentra la investigación realizada por Vélez, Holguín, De la Oz, Durán y Gutiérrez (2008), en la cual se destaca que en las Pymes familiares Colombianas, la identidad de la organización se encuentra fuertemente permeada por los

valores familiares – incluidos dentro de la cultura organizacional y familiar -, tomando importancia los conflictos familiares y socioemocionales, pues se ha determinado que el negocio constituye no solo un proyecto empresarial sino un proyecto de vida a nivel familiar, lo que hace que de manera propensa e inevitable surjan conflictos dentro de la dinámica empresarial y/o familiar.

Estos conflictos se hacen recurrentes especialmente porque quienes ostentan el mando, y quienes ostentan rangos de inferior jerarquía en los cuales deben acatar órdenes, son pertenecientes a la misma familia lo que hace que existan choques emocionales al momento de interrelacionarse en la organización. Esta idea es respaldada por Saldaña et al. (2016), quien explica que la toma de decisiones organizacional en estos casos es tomada por la familia y por tanto los valores, el componente afectivo, los conflictos emocionales y las normas que rigen a la familia influyen en dicho proceso. Es por esta razón que a su vez autores como Kellermanns & Eddleston, (2004), evidencian que el grado de conflicto de relación en las empresas familiares está a su vez influenciado por el altruismo, que caracteriza las interacciones entre los miembros de la familia, situación que se evidencia sustancialmente cuando se trata de empresas de primera generación, en las cuales las emociones se presentan de manera profunda, especialmente cuando el propietario es el fundador – directivo- y la empresa es una parte fuerte de su identidad (Guest & Bradford, 2007).

Por la misma línea teórica se encuentra el postulado de Peter Davis (2001), quien indica que los fundadores de la empresa familiar, tienen un sentimiento perpetuador hacia la misma, por lo cual presentan poca confianza en la habilidad de los demás en la toma de decisiones, por lo que sus decisiones y dominio se encamina a que sean obedecidos por los hijos y los demás miembros de la familia que laboran en la empresa, manteniendo el control tanto familiar como empresarial.

Ahora bien, autores como Bolaños, Pantoja y Jiménez (2009), y Vásquez (2010), Pérez y Gisbert (2012), indican que las empresas familiares presentan problemas específicos y sustancialmente diferentes a los de aquellas que no presentan dicha característica, por lo que también manifiestan debilidades organizacionales, situación que no les permite en muchas ocasiones alcanzar adecuados niveles de desarrollo productivo, para ser competitivas tanto nacional como internacionalmente (Rueda, 2017). Con relación a las problemáticas de las empresas de tipo familiar autores como Bammens, Voordeckers & Van Gils (2011), exponen que dentro de las empresas familiares se puede identificar cuatro fuentes principales de riesgos los cuales son característicos de este tipo de empresas, 1). La familia propietaria busca sus intereses económicos, 2). La familia propietaria busca su interés no económico – interés representado en la familia más allá de la organización -, 3). La tendencia altruista en la cual actúan los miembros de la empresa familiar – especialmente los padres-, 3). Los miembros de la familia que no pertenecen a la familia nuclear buscan intereses individuales más que familiares.

Teniendo en cuenta lo anterior, debe entonces entenderse que dentro de las diferentes problemáticas presentes en las empresas familiares y los riesgos decisionales que se pueden avizorar en este tipo de empresas, también debe considerarse como consecuencia de dichos riesgos y de la continua interrelación de la familia en dos instituciones diferentes, la afectación que sufre la toma de decisiones, de esta manera, autores como Cortada de Kohan (2008), Rampello (2019), Silva (2017), han plasmado la importancia de los sesgos cognitivos en la toma de decisiones, que si bien se encuentran presentes en todo tipo de decisiones en empresas de tipo familiar se hacen más notorios.

El concepto de sesgo cognitivo fue identificado inicialmente por Kahneman y Tversky en 1972 (Carballo, 2019), los cuales fueron identificados como “errores que las personas cometen al realizar juicios de probabilidad, y atribuyen estos errores a una

limitación de la capacidad de procesamiento de la información” (Silva, 2017, p. 13), así mismo se identificó que dichos sesgos se encuentran condicionados por normas culturales, ser miembro de un grupo social, principios, valores y creencias previas (Castro, A. Hernández, Z., Riquelme, E., Ossa, C., Aedo, J., Da Costa, S., Páez, D. 2019).

Así las cosas, investigadores como Saldaña (2016), han identificado que los sesgos emocionales son los que puede generar mayores obstáculos en las empresas de familia, en lo atinente a la toma de decisiones, las cuales pueden distar de la racionalidad y objetividad. Dentro de los diferentes sesgos que se han identificado en la toma de decisiones se encuentran algunos detallados así,

Tabla 7 Los sesgos en la toma de decisiones.

Tipo de sesgo	Especificación
el sesgo de la ley de los pequeños números	Se toman decisiones con base en la intuición más que con datos y conocimientos específicos, pues las personas con poca información dan resultados concluyentes y definitivos.
efecto de comprobación	Se busca y por ende se le da más valor a la información que ratifique la idea o pensamiento que se tiene, dejando o ignorando la información que la contradiga.
los juicios de incertidumbre	El análisis decisorio que se realiza distingue entre las elecciones que presentan riesgo y las que no, por lo que la incertidumbre hace que se produzcan juicios en ocasiones conducen a errores sistemáticos.
la elección riesgosa	La decisión depende de la aversión o propensión al riesgo que presente el decisor.
la teoría de la expectativa	El agente decisor toma las decisiones enfocado en la expectativas del resultado final.
el sesgo de sobreconfianza	Es un error que se presenta en el agente decisor por la sobreestimación de las decisiones y habilidades propias.
efecto marco	En este caso para la toma de decisiones se le da mayor valor a la manera en que se presenta la información al contenido mismo de ella.

efecto de la situación creada	Para el presente caso se busca evitar las críticas y/o arrepentimientos, para evitar en el ego del decisor y mantener así la condición de seguridad.
efecto de costos hundidos	Indica el autor que es la negativa del agente decisor de abandonar determinado proyecto que resulta inútil por haberse invertido mucho dinero en él.
Sesgo de dominancia fáctica	Se encuentra relacionado con la visión y percepción que tiene el agente decisor de las situaciones, aferrándose a la primera opción posible sin evaluar las demás existentes,
Sesgo de proyección	Consiste en que el decisor asume que las demás personas piensan similar y comparten posturas del agente decisor.
Efecto de pertenencia al grupo	Se presenta una pérdida de la capacidad autocritica y se da una exaltación del poder.
Emociones	Cuando se presentan momentos de emoción, limita el examen de las diferentes alternativas que se tienen a disposición.

Fuente: Elaboración propia a partir de Rampello 2019.

Cuando se habla de interrelaciones entre individuos, se debe partir de la existencia de conflictos, sin embargo, dentro de la empresa de tipo familiar dichas diferencias se consolidan al presentarse relaciones dentro de dos subsistemas la familia y la empresa al presentarse puntos de distanciamiento entre los fines y esencias de cada subsistema (Gascón, 2013), es de resaltar que en estudios realizados por Kellermanns y Eddleston, 2004, indican que en las empresas familiares, por existir la concentración del control, ella tiende a tener una atmósfera menos participativa, lo anterior por cuanto se presenta gran renuencia de la generación fundadora de desprenderse de su rol de poder, lo que puede desmotivar a los miembros de la familia de la nueva generación en la participación de la toma de decisiones y la seguridad y confianza de asumir roles de liderazgo, lo que finalmente hace como únicas y específicas las problemáticas internas para la toma de decisiones en la empresa familiar, al profundizarse la divergencia de intereses intrafamiliares, propiciando de esta manera el aumento de toma de decisiones incitadas por el altruismo, las cuales por lo general se tornan

alejadas de los objetivos organizacionales, por cuanto no se encuentran basadas en el interés a largo plazo de la empresa o la familia , Bammens et al. (2011).

Así las cosas, dichas problemáticas decisionales en el ámbito empresarial que resultan más recurrentes cuando la generación fundadora no permite que la nueva generación participe en la toma de decisiones lo que lleva a que resulten decisiones poco convenientes o carentes de fundamento (Kellermanns y Eddleston, 2004), pues generalmente el poder se concentra en una misma persona la cual debe asumir el rol de actores fundamentales dentro de la organización como lo es el director, el ejecutivo y el líder.

Tabla 8 Roles fundamentales dentro de la toma de decisiones organizacionales.

El director	El ejecutivo	El líder
<ul style="list-style-type: none"> • Promotor de un ambiente de colaboración y confianza entre su personal. • Escucha sugerencias de su personal y las pone en práctica • Es interdisciplinario, emprendedor e innovador • Tiene ambición de éxito • Tiene actitud positiva, lo que implica actuar con integridad, optimismo, valor, fe, iniciativa, generosidad, tolerancia, tacto, amabilidad, dignidad y honorabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué puedo aportar? Es una pregunta que siempre deberá estar en el pensamiento de un empresario hábil, del ejecutivo eficaz. • Detecta los asuntos relevantes, atendíéndolos de inmediato. No posterga la toma de decisiones, sobre todo si se tienen posibilidades de resolución. • Toma decisiones efectivas. El problema a resolver deberá estar basado en hechos contundentes y perfectamente bien fundamentados. • Capacidad para causar impacto en las opiniones y acciones de otras personas • Habilidad para expresar sus puntos de vista y perspectivas en forma innovadora 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisión para actuar y asumir riesgos • Creatividad para generar nuevas ideas y soluciones a problemas • Capacidad para crear credibilidad interna y externa al proyecto • Capacidad para delegar • Capacidad para ejercer empatía.

Fuente: Elaboración propia con base a Castañeda, Ortega y García, 2006.

Para tener total comprensión de la toma de decisiones dentro de la empresa familiares se debe evaluar el papel de la participación en ellas, y por parte de que integrantes de la familia se realiza, por lo que resulta trascendental de igual modo identificar el estilo decisional que se presenta en este tipo de empresas (Pimentel, D., Scholten, M. and Couto, J.P. 2018), pues son estos últimos grandes influyentes en la forma de tomar las decisiones.

Lo anterior es respaldado por las investigaciones de López y contreras (2013), en las cuales indican que el estilo de toma de decisiones en las empresas familiares depende no solo de la cultura empresarial sino de los valores y las experiencias, así mismo se explican los diferentes estilos de toma de decisiones desde autores como:

Tabla 9 Estilos de toma de decisiones.

Estilos de toma de decisiones	Autores
<p>Se clasifican en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estilo de pensamiento lineal: en el cual el gerente utiliza un proceso racional de pensamiento para la toma de decisiones, en el cual utiliza información externa (conceptos, datos, deducciones, pruebas, hechos), para con dicha información guiar la toma de decisiones. • Estilo de pensamiento no lineal: en este se evidencia la preferencia del agente decisor por utilizar fuentes internas en el proceso de toma de decisiones, como presentimientos, intuición, empatía, experiencia o corazonadas. 	<p>Vance, Groves, Paik y Kindler (2007).</p>
<p>Estos autores proponen los estilos de toma de decisiones basados en el uso que se le da a la información y las alternativas que se crean, de esta manera se encuentran los maximizadores y los satisfactores, los primeros utilizan gran cantidad de información externa, mientras los segundos obtienen algunos datos y toman las decisiones.</p>	<p>Brousseau, Driver, Hourihan y Larsson (2008).</p>

<ol style="list-style-type: none"> 1. El decisivo: poca información – un curso de acción. 2. El flexible: poca información – muchas alternativas. 3. El jerárquico: mucha información – un curso de acción. 4. El integrador: mucha información – muchas alternativas. 	
--	--

Fuente: Elaboración propia con información de López y Contreras (2013).

El estilo decisional que determine al agente decisor al momento de elegir un curso de acción se encuentra influenciado por el liderazgo de dicho agente, factores que son los tendientes a profundizar las diferencias encontradas ya sea en cultura organizacional, así como en toma de decisiones estratégicas y en estructura de la empresa (Sabater, Ruiz y Carrasco, s.f.).

Finalmente, aunado al estilo decisional de la empresa familiar, también se debe destacar en la toma de decisiones, las elecciones que se realizan con respecto a la incorporación de los miembros de la familia, pues según Gallo (1992), “en una buena empresa de trabajo familiar, en su desarrollo y evolución, se lleva a cabo lo necesario para que todos los miembros de la familia que libremente deseen incorporarse puedan hacerlo, cada uno en un puesto acorde con sus capacidades, y con una remuneración adecuada a las actividades que realiza”, lo anterior guarda concordancia con las decisiones que debe evaluar el decisor para el desempeño de la organización, y su permanencia en el tiempo a través de las generaciones, puesto que “la nueva generación tendrá acceso a más conocimientos teóricos y empíricos sobre los puntos fuertes y débiles de las empresas familiares, están mejor preparados, podrán basarse en estos conocimientos para incrementar la longevidad de sus empresas” (Neubauer y Lank 1999, p. 50).

Capítulo III: Enfoque metodológico

3.1 Tipo de investigación

Nivel de profundización en el objeto de estudio

Dentro del marco mencionado, el presente estudio es de carácter exploratorio y documental, el cual permite en palabras de Sampieri (2006), encontrar un puente para estudios más profundos sobre un asunto específico.

Zafra (2006), indica que especialmente en la investigación de las ciencias sociales cobran gran importancia los estudios exploratorios, siendo para el caso en concreto crucial en la investigación por su carácter indagatorio, de manera que puedan entenderse los fenómenos presentes en la empresa familiar con relación a su cultura interna de alcance familiar y la toma de decisiones en la misma, lo que genera la posibilidad de que en futuras investigaciones se lleve a cabo un estudio sobre el contexto, en particular del sector determinado en la exploración y que se considere perentorio para los futuros investigadores.

3.2 Método de investigación

El método mixto de la investigación cobró gran relevancia en los años 80 y 90, por surgir el debate con relación a este tipo de investigación, sobresaliendo autores como Christ (2007), arguyendo que los estudios exploratorios cualitativos y confirmatorios, han presentado valiosos resultados en el campo educativo, enfermería, medicina y psicología entre otros, esto fue apoyado por Dellinger y Leech (2007), quienes manifestaron que el uso de más de un método ampliaba la el análisis y comprensión de los fenómenos en estudio, especialmente, si estos se refieren a campos complejos en donde está involucrado el ser humano y su diversidad. En este sentido, la complementariedad metodológica ha permeado la comunidad científica, en lo que define Di Silvestre como:

... una estrategia de investigación que permite combinar la metodología cualitativa y la cuantitativa aún cuando éstas en el pasado se han encontrado en posturas opuestas. Esta

estrategia de investigación es la denominada “multimétodos”, “métodos mixtos”, o “triangulación metodológica”, cualquiera sea su nombre ella apunta a la combinación de la metodología cualitativa y la cuantitativa (s.f, p. 71).

Por su parte, el método mixto, según Rocco et al. (2003), presenta las siguientes tipologías, según el carácter que presenten (exploratorio o confirmatorio),

Tipos de diseño con método mixto.

Corresponde a una combinación de metodologías cuantitativas y cualitativas:

- Tipo I: Investigación confirmatoria, con datos cualitativos y análisis estadístico.
- Tipo II: Investigación confirmatoria, con datos cualitativos y análisis cualitativo.
- Tipo III: Investigación exploratoria, con datos cuantitativos y análisis estadísticos.
- Tipo IV: Investigación exploratoria, con datos cualitativos y análisis estadístico.
- Tipo V: Investigación confirmatoria, con datos cuantitativos y análisis cualitativo.
- Tipo VI: Investigación exploratoria, con datos cuantitativos y análisis cualitativo.

Tipos de diseño con modelo mixto.

Relaciona una mezcla de estrategias cuantitativas y cualitativas, así:

- Tipo VII: Simultáneo, investigación confirmatoria o exploratoria. Datos cuantitativos y cualitativos con análisis cualitativos y cuantitativos.
- Tipo VIII: Secuencial, por etapas. Una etapa un enfoque, la siguiente el otro. Cada etapa fortalece la anterior.

Así las cosas, para el estudio bajo análisis, se recopilaron datos cuantitativos y cualitativos simultáneamente, para determinar la forma en que se relaciona la cultura familiar de las pymes familiares del sector metalmeccánico de la ciudad de Manizales, y los procesos de toma de decisiones.

La técnica elegida en el trabajo de investigación ha sido la entrevista, haciendo uso tanto de encuestas como de cuestionarios tipo Likert. Dentro de los instrumentos de medición para llevar a cabo la indagación de la cultura en la empresa, se encuentra el denominado Organizational Culture Assessment (OCAI), diseñado por Cameron y Quinn (1999), basado en el modelo conocido como Competing Values Framework, con el cual se busca diagnosticar y facilitar el cambio de la cultura de una organización en particular, identificando cuatro grandes clases o tipos de cultura dominantes: a) Clan, b) Ad-hoc (Adhocracia), c) Jerarquizada, y c) Mercado. (Sépulveda, 2004).

La elección de utilizar el cuestionario OCAI para la presente investigación obedece a las características de la herramienta y su amplia implementación para la identificación de la cultura organizacional (Cameron y Quinn, 1999):

- *Práctica: incluye dimensiones culturales relevantes.*
- *Datos cuantitativos y cualitativos: se utilizan ambos tipos de datos.*
- *Manejable: este proceso puede ser aplicado por personas internas a la organización sin necesidad de que intervengan expertos externos en medición de cultura organizacional.*
- *Validez: esta metodología ha sido y está siendo aplicada por un número considerable de organizaciones y también está siendo utilizada por investigadores.*

3.3 Unidad de análisis y muestra

El presente caso la unidad de análisis son las Pymes familiares del sector Metalmecánico de la ciudad de Manizales y fueron elegidas según su tamaño de acuerdo con los criterios del decreto 957 de 2019, según el cual se consideran pequeñas empresas aquellas cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean superiores a veintitrés mil quinientos sesenta y Unidades de Valor Tributario (23.563 UVT) e inferiores o iguales a doscientos cuatro mil novecientos noventa y cinco Unidades de Valor Tributario (204.995 UVT), la mediana aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean superiores a

doscientos cuatro mil novecientos noventa y cinco Unidades Valor Tributario (204.995 UVT) e inferiores o iguales a un millón setecientos treinta y mil quinientos sesenta y cinco Unidades Valor Tributario (1.730.565 UVT).

Al tratarse la presente investigación con un enfoque mixto, se pudo hacer uso de las entrevistas como insumo importante para la construcción del instrumento que se aplicaría en las encuestas.

Algunos datos sobre la muestra de investigación

La población objetivo corresponde pequeñas y medianas empresas del sector metalmeccánico, ubicadas en la ciudad de Manizales, que hayan renovado su matrícula mercantil, para lo cual se tiene en cuenta el reporte de la Cámara de Comercio de Manizales por Caldas, donde determina que el total de PYMES de la ciudad para el sector bajo estudio, corresponde a 27 registradas al año 2.020, distribuidas como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 10 Pymes del sector metalmeccánico en Manizales.

Tamaño de Empresas	Total
Pequeñas	21
Medianas	6
TOTAL	27

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de la Cámara de Comercio de Manizales por Caldas.

El muestreo utilizado en la investigación es no probabilístico, en atención a que no existe información, ni en bases de datos de la cámara de comercio, ni estudios de los que se pueda establecer con certeza el número de empresas de familia que existe en Manizales, por cuanto las mismas no presentan un registro que las identifique como tal.

Así las cosas, para el presente proyecto lo que se realizó fue entablar comunicación directa con las Pymes del sector metalmeccánico registradas en la base de datos de la Cámara de Comercio de Manizales por Caldas y una a una se preguntó si correspondía a empresa familiar o no, para finalmente obtener una muestra conformada por 9 Pymes de dicho sector.

Etapas del Procesos Investigativo

El proceso investigativo tuvo cuatro momentos a saber:

1. Se realizó la revisión de literatura teniendo en cuenta diversas fuentes bibliográficas, como libros, artículos indexados, documentos de internet, tesis, estudios locales sobre las PYMES de la ciudad de Manizales, y obras sobre las temáticas relacionadas con el objeto de estudio; efectuando la identificación, selección, análisis y descripción de la información encontrada para la construcción del marco teórico el cual fue útil para fundamentar la investigación con base en el problema planteado.
2. Diseño y aplicación de una entrevista semiestructurada dirigida a gerentes, directivos o integrantes de la familia propietaria con conocimiento de funciones de dirección, para identificar los aspectos de la cultura familiar que se trasladan a las empresas de familia del sector metalmeccánico de la ciudad de Manizales.
3. A partir de las entrevistas realizadas se procedió a caracterizar los aspectos de la cultura familiar que influyen en la toma de decisiones de la empresa familiar metalmeccánica Manizaleña.
4. Finalmente, se establecieron relaciones entre la cultura de la empresa familiar, la toma de decisiones y el nivel generacional en la dirección de la empresa, de acuerdo con la información obtenida.

Capítulo IV: Análisis y discusión de resultados

Para responder al objetivo general “Analizar la relación entre la cultura familiar y los procesos de toma de decisiones, de las pymes familiares del sector metalmecánico de la ciudad de Manizales”, se diseñó una entrevista semiestructurada a partir de la teoría encontrada, así como la aplicación de encuesta y el cuestionario OCAI diseñado por Cameron y Quinn (1999), basado en el modelo conocido como Competing Values Framework.

Es importante para el desarrollo de la investigación, tener presente que las empresas de familia son enriquecidas con dos instituciones individuales a saber, la familia como una pequeña unidad social, y la empresa como institución dedicada a actividades con fines económicos.

A sí las cosas, con relación al primer objetivo específico consistente en identificar los aspectos de la cultura familiar que se trasladan a las empresas de familia del sector metalmecánico de la ciudad de Manizales, se trazó una entrevista semiestructurada de la cual se obtuvieron diferentes aspectos trascendentales de la cultura familiar que se trasladan a la empresa familiar, y de la misma manera se indagaron documentos, tesis, y diferentes fuentes bibliográficas que apoyaran dicha identificación, con respecto de las cuales se obtuvo, como principales aspectos que se trasladan los siguientes:

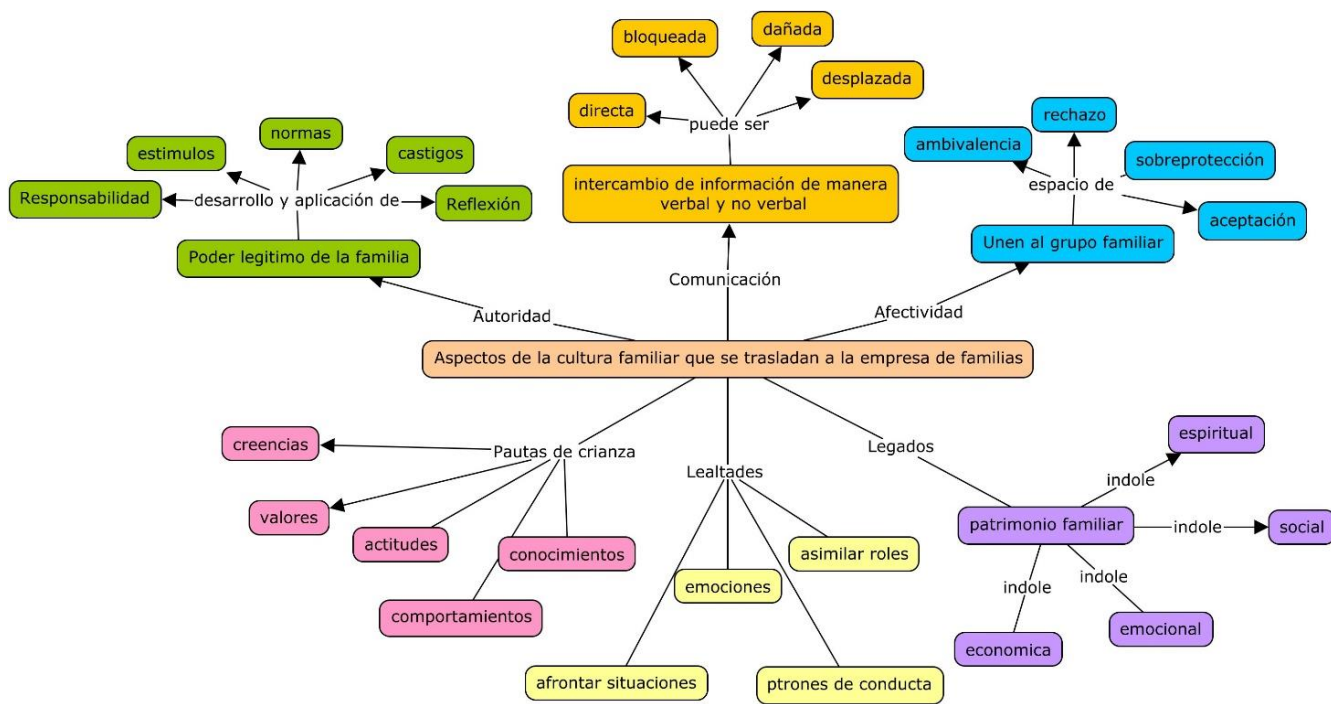


Figura 9 Aspectos de la cultura familiar que se trasladan a la empresa familiar.

Fuente: elaboración propia.

De la misma manera y para tener un conocimiento más exacto de la familia empresaria, se indagó sobre el tipo de familia predominante en las empresas entrevistadas, de lo cual se obtuvo que es la familia nuclear la cual se encuentra integrada por matrimonio monógamo, formado por padre, madre e hijos, de la misma manera se pudo identificar que en 7 de 9 empresa entrevistadas es el director la persona encargada de la toma de decisiones, quien no solo tiene participación accionaria en la organización, sino que también, ostenta el poder de dirección y manejo de la organización, así como el rol de líder dentro del ámbito familiar. Así mismo se pudo constatar que solo 2 de las 9 empresas investigadas cuentan con junta directiva en la cual se encuentran miembros de la familia como factores importantes en la toma de decisiones.

Con relación al segundo objetivo, y con la finalidad de caracterizar los aspectos de la cultura familiar que influyen en la toma de decisiones de la empresa familiar Manizaleña, perteneciente al sector metalmecánico, se realizó una entrevista semiestructurada,

compuesta por seis factores de la manera indicada en el soporte teórico y con el cual se dio cumplimiento al primer objetivo de la presente investigación (comunicación, afectividad, autoridad, pautas de crianza, lealtades, legados), así como factores relacionados con la familia como estabilidad empresarial, el trato preferente, las implicaciones con respecto a salarios, y la dirección de la empresa; para dicho análisis se obtuvieron los siguientes resultados:

Teniendo en cuenta las entrevistas realizadas a los empresarios, se procedió a indicarles que calificaran en una escala de uno a cinco, siendo cinco alta y uno baja, la contribución de los seis aspectos al momento de tomar una decisión relacionada con la organización en cuanto a estrategias organizacionales, ingreso o despido de empleados (sean o no del grupo familiar), inversiones, y proveedores.

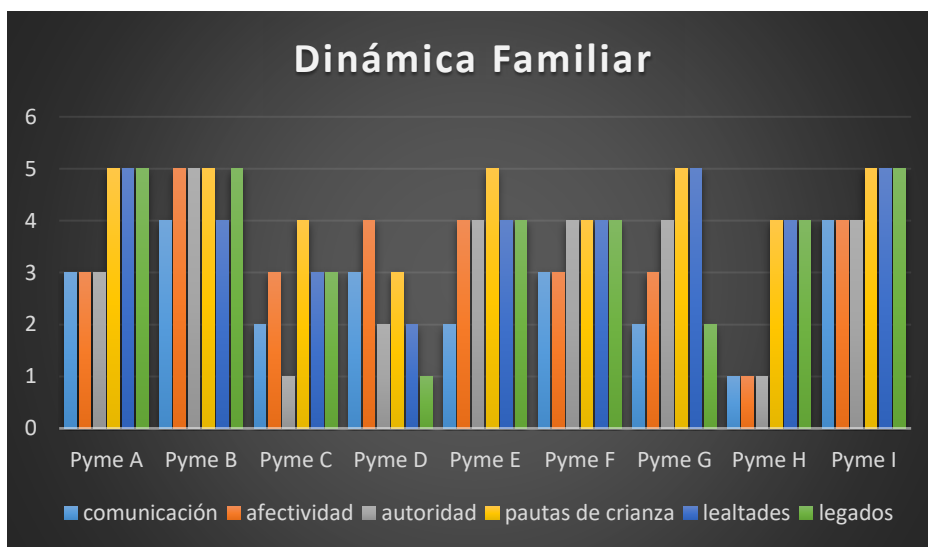


Figura 10 Aspectos de la cultura familiar que influyen en la toma de decisiones (producción propia).

Los resultados anteriormente presentados se encuentran clasificados por las categorías pertenecientes a la cultura familiar, así como por la calificación dada por cada una de las empresas metalmecánicas que muestran los factores en los cuales según su criterio particular tornan mayor influencia en su proceso decisonal, es así, como de la gráfica

anterior se puede extraer que el factor comunicación según los directivos de las Pymes de la investigación es el aspecto que menos influye en la toma de decisiones de los directivos.

Así las cosas, se evidencia que las empresas estudiadas, no se identifican con el intercambio de información entre los integrantes del grupo familiar, para tomar una decisión dentro de la empresa.

Por otro lado, los directivos de la organización indicaron en sus respuestas una preferencia y tendencia con relación a los aspectos de la cultura familiar que más influyen a la hora de tomar decisiones en la empresa familiar, en cuanto a estrategias organizacionales, ingreso o despido de empleados.

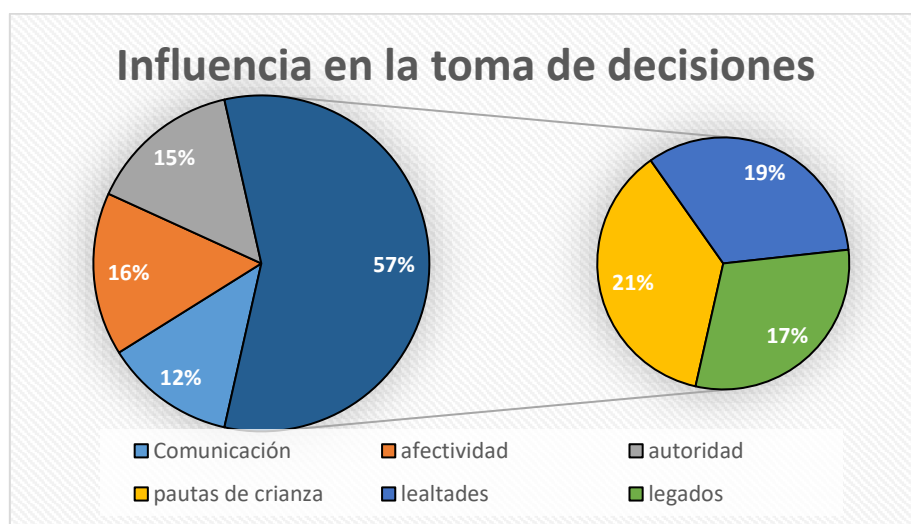


Figura 11 Influencia delimitada de la cultura familiar en la toma de decisiones (producción propia).

Con relación a las características de la cultura familiar que se transmiten a la empresa de este tipo, se evidencia que para los empresarios entrevistados de la Pymes del sector metalmecánico, influyen más en el proceso decisorio empleado dentro de la organización los factores de pautas de crianza, lealtades y legados, correspondiendo estos a un 57% de los entrevistados, de los cuales los más influyentes corresponde a las pautas de crianza, con un 21%, que son las que agrupan los temas relacionados con creencias, valores, actitudes,

comportamientos, y un 19% corresponde a las lealtades, como factor relevante dentro del proceso decisorio.

La familia como factor de estabilidad empresarial

Ante la pregunta ¿Considera a su familia un factor de estabilidad para la empresa?, los directivos indicaron que dicho factor resulta importante a la hora de implementar una decisión empresarial.

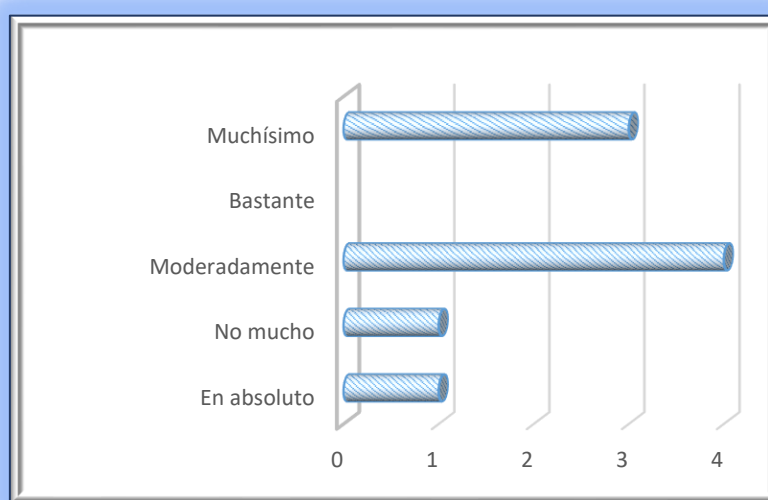


Figura 12 La familia en la estabilidad empresarial (producción propia).

De las empresas entrevistadas, 4 indicaron que consideran moderadamente a su familia como un factor de estabilidad para su empresa y 3 de ellas que la familia influía muchísimo en la empresa familiar para su estabilidad, por otro lado, tan solo 2 de ellas indicaron que su familia no es un factor de estabilidad empresarial. Ante ello se puede evidenciar que el 78% de las empresas entrevistadas consideran que la familia corresponde a un factor importante que influye en la estabilidad que presenta hoy en día la organización.

Para analizar el trato preferente se utilizó el criterio de fijación de salario dentro de la organización, ante lo cual los directivos indicaron:

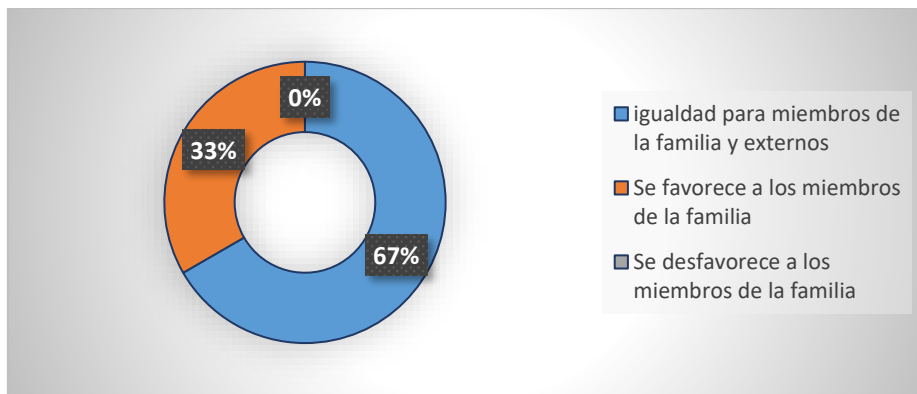


Figura 13 Fijación de salario en la empresa familiar (producción propia).

En las respuestas esbozadas, se evidencia que para el 33% de las empresas del sector metalmeccánico entrevistadas, es importante el favorecimiento de los miembros de la familia, y el 67% indican que existen criterios de igualdad, sin embargo en ningún caso se identificó que existiera un desfavorecimiento a los miembros del grupo familiar.

Con relación al factor de concentración de poder dentro de la organización se indagó sobre el gerente de la empresa metalmeccánica, ante lo cual se preguntó ¿Qué pasaría si el gerente dejara su cargo?

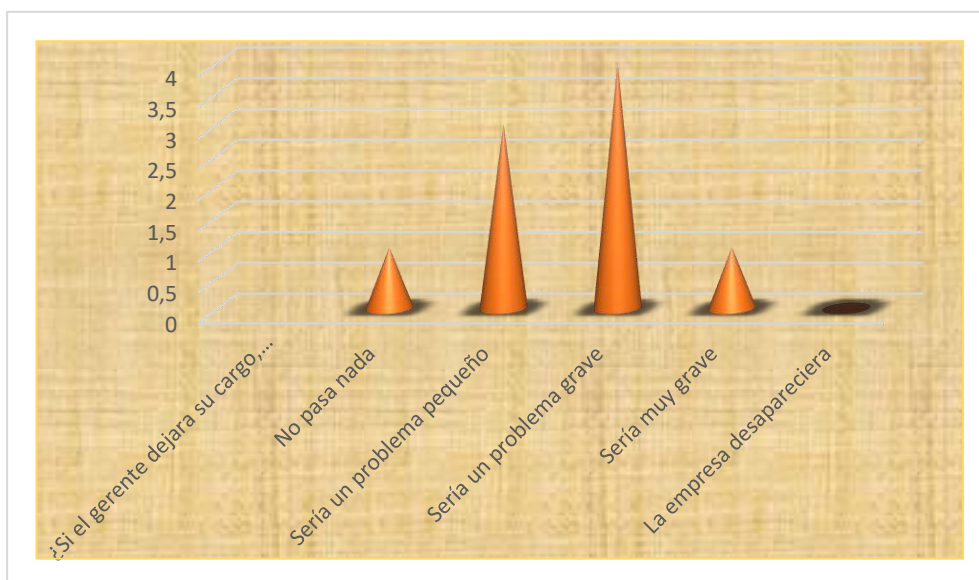


Figura 14 Gerente como tomador de decisiones (producción propia).

El 56% de las empresas entrevistadas informaron que es grave que el gerente deje su cargo, lo que se corresponde con que el 67% de los entrevistados manifestaron que el gerente es parte de la familia y es accionista de la empresa.

Dicha situación encuentra concordancia con la línea investigativa de Correa, Restrepo, Acevedo (2007), quienes argumentan que lo que acontece dentro del negocio familiar no se encuentra ajeno a las circunstancias o sucesos que se presenten en la familia, indicando que los mismos se suman a las transiciones familiares, pues si el directivo de la empresa realiza un cambio familiar u organizacional este se verá reflejado en una u otra.

Con la finalidad de establecer la relación entre la cultura de la empresa familiar, la toma de decisiones y el nivel generacional en la dirección de la empresa, correspondiente al objetivo tercero, se realizaron entrevistas para identificar los factores decisionales presentes en las Pymes del sector metalmecánico y se preguntó sobre la generación en la cual se encuentra la empresa en términos de dirección.

Para la identificación de la cultura en la empresa familiar se procedió a aplicar el cuestionario denominado Organizational Culture Assessment (OCAI), diseñado por Cameron y Quinn (1999), basado en el modelo conocido como Competing Values Framework, con el cual se realizó un diagnóstico de la cultura organizacional ACTUAL, y se identificó también la preferida, con el cual se busca diagnosticar y facilitar el cambio de la cultura de una organización en particular, identificando cuatro grandes clases o tipos de cultura dominantes: a) Clan, b) Ad-hoc (Adhocracia), c) Jerarquizada, y c) Mercado. (Sépulveda, 2004).

Las siguientes figuras exhiben con color azul al tipo actual de cultura organizacional dominante actualmente y con color verde al tipo de cultura organizacional en la situación preferida que es percibida en las Pymes entrevistadas del sector metalmecánico.

Empresa A

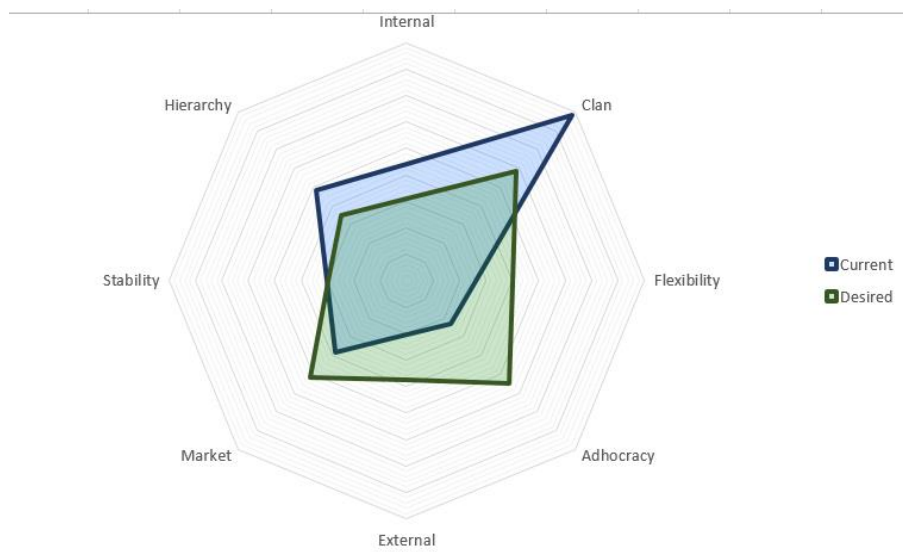


Figura 15 Cultura empresarial de la Pymes A (producción propia).

Se observa que la cultura dominante en la organización A, es Clan y de acuerdo a las expectativas de la organización, la cultura dominante que se necesitaría sería una de tipo adhocrática.

Empresa B

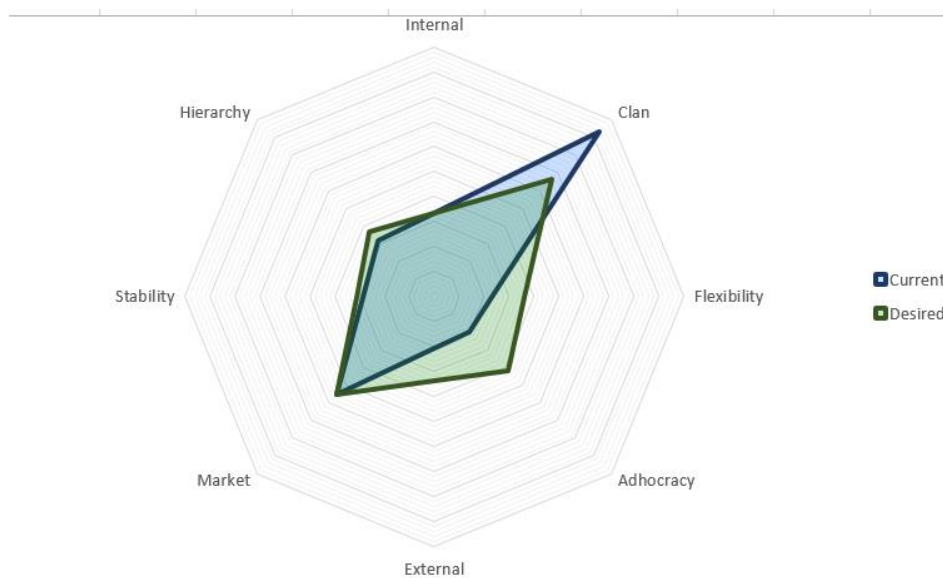


Figura 16 Cultura empresarial de la Pymes B (producción propia).

Se observa que la cultura dominante en la organización B, es Clan y de acuerdo a las expectativas de la organización, la cultura dominante que se necesitaría sería una que presentara características enfocadas a la de mercado.

Empresa C

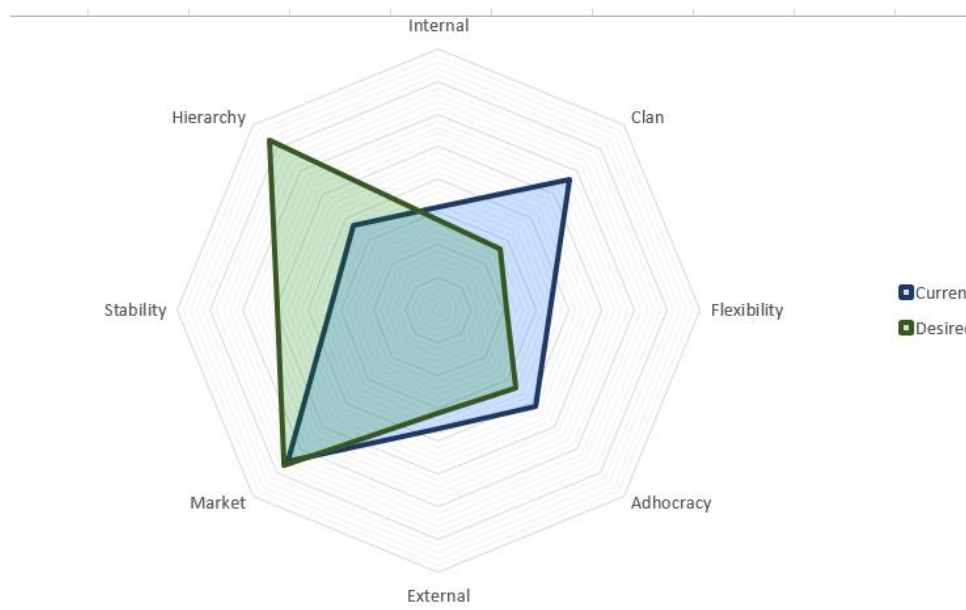


Figura 17 Cultura empresarial de la Pymes C (producción propia).

Con relación a la organización C, la cultura dominante es de mercado y de acuerdo a las expectativas de la organización, la cultura dominante que se necesitaría sería una de tipo Jerárquico.

Empresa D



Figura 18 Cultura empresarial de la Pymes D (producción propia).

Para la organización D, la cultura dominante es Adhocrática, en la cual los líderes son considerados innovadores y tomadores de riesgo, y de acuerdo a las expectativas de la organización, la cultura dominante que se necesitaría sería una de mercado.

Empresa E

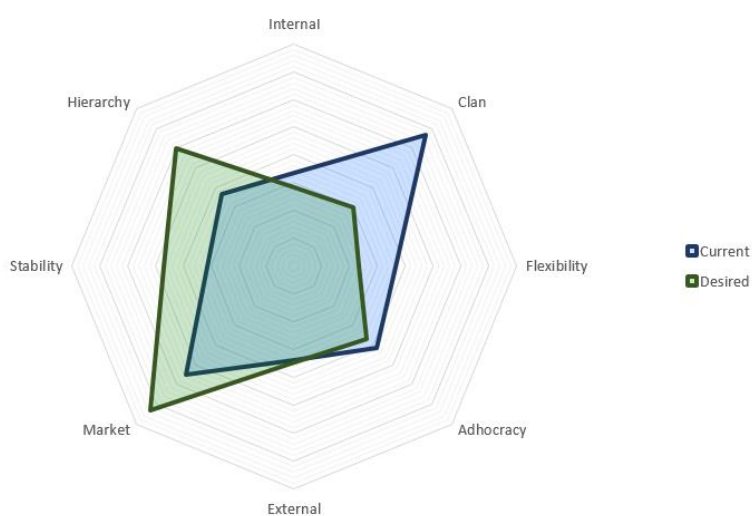


Figura 19 Cultura empresarial de la Pymes E (producción propia).

La empresa E identifica dentro de su cultura la de tipo clan, prefiriendo como cultura dominante la de tipo mercado, más orientada a los resultados.

Empresa F



Figura 20 Cultura empresarial de la Pymes F (producción propia).

Se tiene que con relación a la empresa F, que la cultura actual dominante es la clan, y estando como cultura preferida la de mercado.

Empresa G

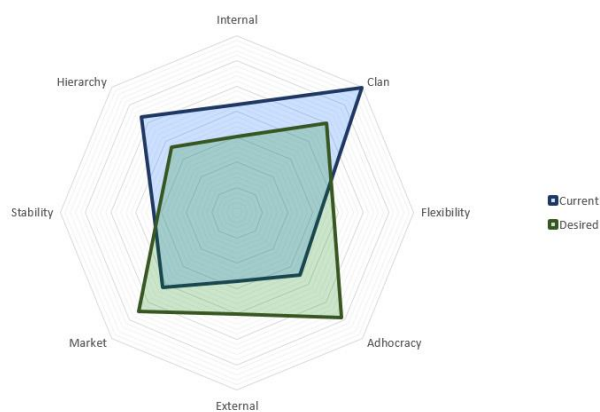


Figura 21 Cultura empresarial de la Pymes G (producción propia).

La empresa G presenta una cultura dominante tipo clan, y como preferida presenta una de tipo Adhocratico.

Empresa H

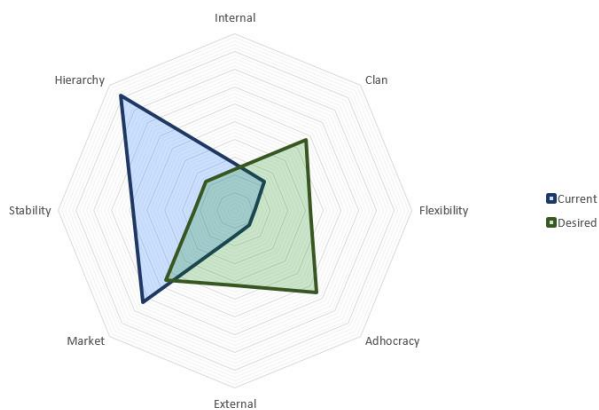


Figura 22 Cultura empresarial de la Pymes H (producción propia).

Para la empresa H, la cultura actual corresponde a una de tipo Jerarquizado, teniendo como preferida una de tipo Adhocrático.

Empresa I

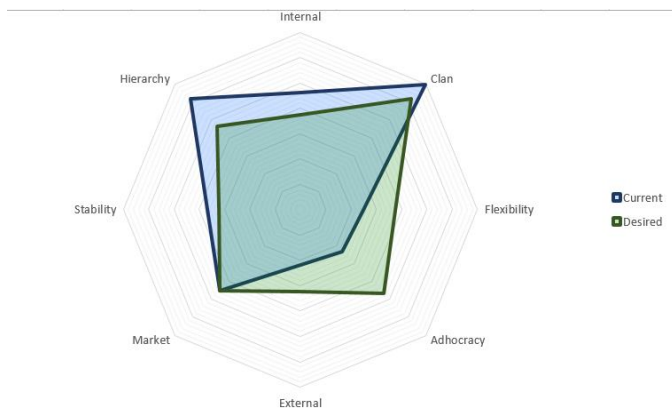


Figura 23 Cultura empresarial de la Pymes I (producción propia).

Finalmente con relación a la empresa I, se tiene que la cultura dominante corresponde a la tipo clan, y dentro de la cultura preferida se encuentra la Adhocrática.

El análisis de los promedios para cada tipo de cultura muestra que el tipo dominante en la situación actual es mayoritariamente una cultura de tipo Clan y en menor grado de tipo adhocrática, de mercado o jerarquizada. . En cambio, en la situación preferida, la

orientación hacia una cultura tipo Adhocrática aumenta significativamente, junto a una mayor orientación hacia una cultura de Mercado.

De la misma manera, se puede identificar que el 67% de las Pymes familiares metalmeccánicas encuestadas, se identifican con la cultura dominante tipo Clan, que según los postulados de Cameron y Quinn (1999), es un tipo de cultura que se encuentra orientado hacia el interior de la organización más que hacia el exterior, y se direcciona por la flexibilidad y la discreción.

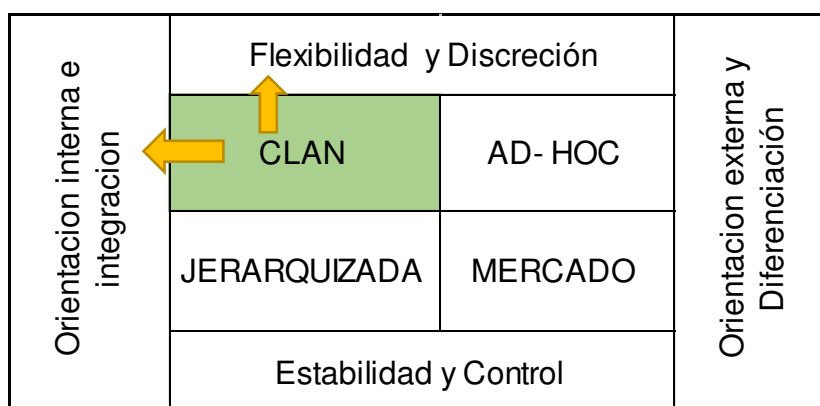


Figura 24 Modelo competing values framework, adaptado de Cameron y Quinn (1999), (elaboración propia).

Estos resultados son congruentes con el estudio realizado por Cohen y Lindber (1974), quienes señalaron que la cultura de las empresas de corte familiar, se caracterizan por encontrarse orientadas más hacia el interior de la organización que hacia el exterior, y manifestando que por ello los familiares pertenecientes al entorno organizacional presentan un trato preferente y sobresaliente frente a las personas que no hacen parte de la familia.

Con relación al tipo de cultura dominante entre las Pymes encuestadas es importante señalar que este tipo de cultura, según Sepúlveda (2004), se caracteriza porque los líderes, gerentes o directivos la organización, se consideran mentores y figuras paternas con profunda llegada al interior de la institución, y sobresalen factores como la unión, la lealtad y la tradición. Dichos postulados se encuentran relacionados con los hallazgos obtenidos en

el desarrollo del segundo objetivo específico puesto que en los resultados esbozados se mostró como el 78% de las empresas del sector objeto de investigación consideran que la familia es factor importante para la estabilidad empresarial, y el actual líder o gerente al representar una figura paternal hace que se considere como un problema grave el hecho de que este último deje su cargo.

Factor decisional en la empresa familiar

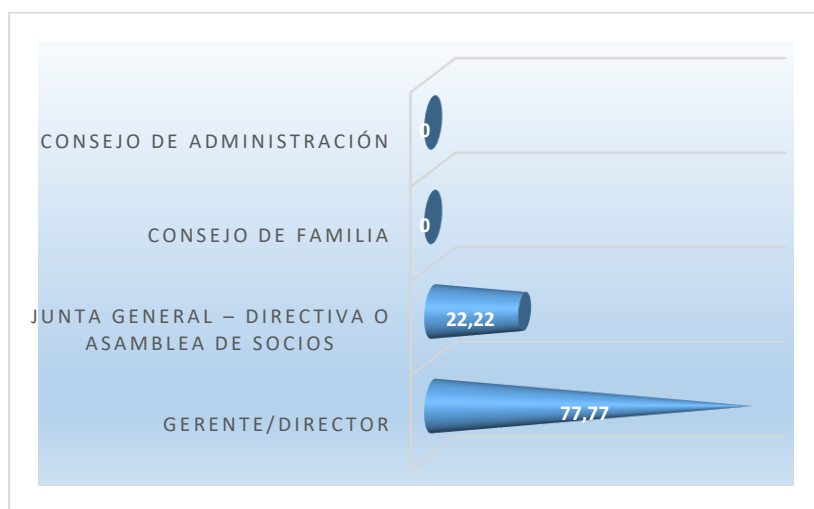


Figura 25 Tomador de decisiones en la empresa familiar (producción propia).

Se indagó sobre la cantidad de información utilizada según los postulados de Brousseau, Driver, Hourihan y Larsson (2008), para identificar los estilos de toma de decisiones basados en el uso que se le da a la información y las alternativas que se crean, de esta manera se encontró que los estilos de toma de decisiones se encuentran con una tendencia a ser maximizadores, utilizando gran cantidad de información externa, para toman las decisiones.

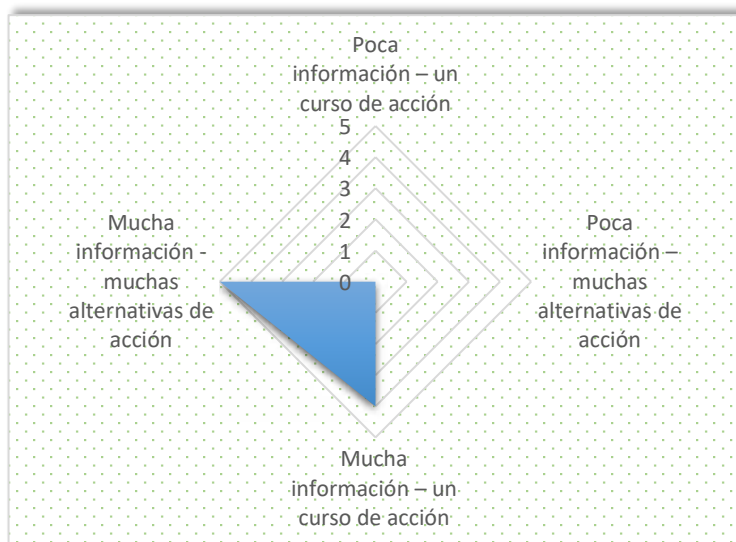


Figura 26 Estilos de toma de decisiones (producción propia).

En el gráfico anterior se evidencia en las respuestas de los directivos concentración de toma de decisiones en el cuadrante correspondiente a gran cantidad de información, correspondiendo ello a estilos de decisión de tipo jerarquico e integrador.

A la pregunta en que parte del proceso de toma de decisiones cree que influye más su relación con el grupo familiar, se obtuvo la siguiente información:

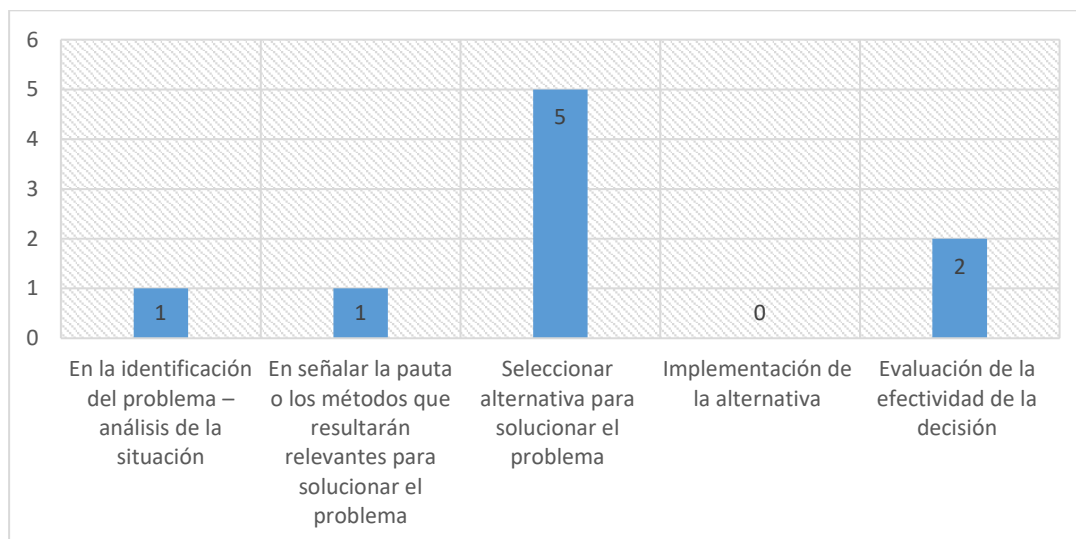


Figura 27 Proceso de toma de decisiones (producción propia).

El 56% de los directivos entrevistados indicaron que en la parte del proceso decisional en la cuál influye más la relación que presentan con la familia es al momento de seleccionar una alternativa para solucionar un problema, desde esta perspectiva se develó la necesidad de indagar también por la manera en la cual se abordan los puntos de vista diferentes cuando de decisiones se trata dentro de la empresa familiar, ante lo cual el 66,6% indicó que se tratan en reuniones informales, y solo el 33,33% en reuniones de tipo formal.

Factor Generacional

Con relación a la indagación por el nivel generacional presente en la dirección de la empresa familiar metalmeccanica se obtuvo que en su gran mayoría, el 78% de las entrevistadas se enucnetra en la primera generación mientras que solo el 22% se encuentra en la segunda.

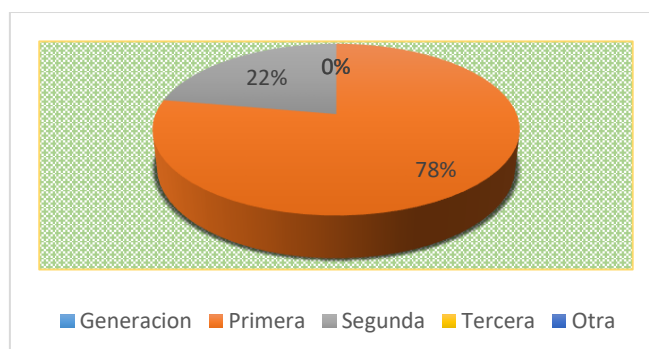


Figura 28 Generación en la empresa familiar (producción propia).

Cabe destacar dentro de los hallazgos del factor generacional esbozado, que solo dos empresas de las entrevistadas se encuentra en la segunda generación, y ambas corresponden a medianas empresas, las cuales son ampliamente conocidas de manera histórica por su importancia empresarial en la ciudad de Manizales. Con relación a dicho hallazgo, se evidencia que este guarda relación y concordancia con la investigación adelantada por Cherchem (2017), en los cuales argumenta que las empresas que trascienden de la primera

generación, pueden llegar a aumentar su ventaja competitiva, garantizando su éxito además del involucramiento del factor cultural.

Para el desarrollo de la presente investigación se debe tener en cuenta que en las Pymes entrevistadas, ninguna cuenta con protocolos de familia, sin embargo, y pese a ello, el 44,4 % de la Pymes encuestadas manifestaron tener normas sobre la incorporación laboral de familiares a la empresa, teniendo en cuenta dichas manifestaciones se puede observar que dicha situación guarda relación con las investigaciones realizadas por la Cámara de Comercio de Bogotá, en la cual se encontró que para el caso Colombiano, se ha demostrado que son muy pocas las familias empresarias que toman la decisión preventiva de realizar acuerdos familiares, más conocidos como protocolos de familia, antes de que se presenten situaciones problemáticas, lo cual es un factor trascendental y que se corrobora con los resultados de la presente investigación.

De la misma manera se encuentra que las empresas identificaron como aspectos relevantes a la hora de tomar decisiones, en primera medida las pautas de crianza, las cuales engloban lo que se conoce como valores, comportamientos, conocimientos, actitudes y creencias, por su parte las lealtades familiares son las encargadas de asignar roles y llevan intrínsecamente a la asimilación de patrones de conducta, finalmente se encuentran los legados, los cuales presentan características perpetuadoras, pues es el aspecto encargado de dar continuidad al patrimonio familiar, entendiéndose el mismo no solo de índole económica sino social, emocional, espiritual.

Los anteriores hallazgos guardan relación con la investigación realizada por Vélez, Holguín, De la Oz, Durán y Gutiérrez (2008), en la cual se destaca que en las Pymes familiares Colombianas, la identidad de la organización se encuentra fuertemente permeada por los valores familiares – incluidos dentro de la cultura organizacional y familiar -,

tomando importancia los conflictos familiares y socioemocionales, pues se según los autores el negocio constituye no solo un proyecto empresarial sino un proyecto de vida a nivel familiar.

	Trato para fijar salario	Familia como estabilidad	Gerente deja cargo	Estilo de toma de decisiones	
Pyme A	igualdad para miembros de la familia y externos	Moderadamente	Sería un problema pequeño	Jerárquico	
Pyme B	igualdad para miembros de la familia y externos	No mucho	Sería un problema pequeño	Integrador	Existen fondos especiales para situaciones familiares no programadas
Pyme C	Se favorece a los miembros de la familia	Muchísimo	Sería un problema grave	Integrador	
Pyme D	igualdad para miembros de la familia y externos	Moderadamente	Sería un problema grave	Integrador	
Pyme E	Se favorece a los miembros de la familia	Muchísimo	Sería un problema grave	Integrador	Pueden utilizarse los fondos de la empresa para fines particulares de la familia
Pyme F	igualdad para miembros de la familia y externos	Muchísimo	Sería un problema grave	Jerárquico	Pueden utilizarse los fondos de la empresa para fines particulares de la familia
Pyme G	igualdad para miembros de la familia y externos	No mucho	Sería un problema pequeño	Jerárquico	
Pyme H	Se favorece a los miembros de la familia	Moderadamente	Sería muy grave	Integrador	
Pyme I	igualdad para miembros de la familia y externos	Muchísimo	No pasa nada	Integrador	

Tabla 11 Relaciones entre cultura y toma de decisiones (producción propia).

En la tabla anterior se presenta de manera integrada los factores más trascendentales, analizados dentro de las empresas familiares del sector metalmeccánico de la ciudad de Manizales, a partir de la cual se evidencia de manera particular que en las Pymes donde los directivos informaron que en la fijación del salario se favorece a los miembros de la familia, también son quienes indican que la familia dentro del entorno empresarial constituye un factor generador de estabilidad, y de igual manera exteriorizan que si el gerente o directivo llegase a dejar el cargo sería un problema grave para el entorno organizacional.

De la misma manera se encuentra que si bien solo tres empresas de las nueve entrevistadas manifiestan preferencia por los miembros de la familia a la hora de fijar el salario, dos más de ellas indican que existen fondos especiales para situaciones familiares, o que pueden utilizarse para fines particulares de la familia, lo que finalmente evidencia que

de las Pymes analizadas, el 56% de ellas se tiene a la familia como factor importante y trascendental para el desarrollo organizacional y el cual tienen en cuenta en el momento de tomar alguna decisión.

En relación con la idea anterior, de la misma tabla se extrae, que de las empresas que tienen al grupo familiar como factor preponderante dentro del desarrollo organizacional, existe un directivo con un estilo decisional integrador, teniendo una visión amplia de los problemas utilizando así mismo muchas fuentes de información y las decisiones que eligen involucran variados cursos de acción.

Se observa de la integración de factores, de manera particular que en las Pymes E y H, que corresponden a las dos medianas empresas metalmecánicas de la investigación, concurren factores importantes y trascendentales como lo es la familia como factor de estabilidad empresarial, el favorecimiento que se brinda a los miembros del grupo familiar que trabajan en la organización, y el estilo de dirección que emplea el factor directivo de la empresa.

Finalmente realizando un análisis holístico de las relaciones presentadas dentro de la empresa familiar, se puede entender que si bien dentro de las empresas metalmecánicas estudiadas se presenta en su gran mayoría una cultura tipo clan, en la cual la organización es unida por la lealtad o la tradición, se presenta un alto compromiso de sus miembros, ese hallazgo, guarda relación con los aspectos que para los directivos resultan trascendentales a la hora de abordar el proceso decisional empresarial, pues al hablar de pautas de crianza, legados y lealtades se hace referencia a creencias, valores, actitudes, comportamientos, conocimientos, asimilación de patrones de conducta y de roles, así como la preservación y continuidad del patrimonio familiar.

Conclusiones

El desarrollo de la investigación desde el método de investigación mixto, permitió llegar a las siguientes conclusiones:

- En la mayoría de las Pymes familiares del sector metalmeccánico estudiadas se encuentra que todavía y a pesar de las investigaciones realizadas y la amplia bibliografía existente, que todavía se presenta un manejo organizacional bastante conservador, se evidencia una dirección con un enfoque bastante centralizado, pues se presenta el directivo fundador como la persona con los conocimientos más amplios sobre la actividad comercial y el cómo hacer las cosas, así como el integrante fundamental para la toma de decisiones.
- La familia como factor de estabilidad empresarial comprende dentro del grupo de Pymes analizadas un elemento trascendental y fundamental para el desarrollo organizacional, sin embargo se identifica que en ninguna de las Pymes entrevistadas del sector metalmeccánico de la ciudad de Manizales cuentan con protocolos de familia, para prevenir conflictos, problemas de manejo y control futuro, lo que lleva a identificar que sea un factor importante por el cual pocas de las empresas familiares trascienden a la segunda generación y permanecen a través de los años.
- La cultura identificada dentro de las Pymes familiares del sector metalmeccánico llevan a comprender desde un ámbito estructural las razones por las cuales en ellas se desatan conflictos generacionales, especialmente en la toma de decisiones, pues en ella no solo se plasman los deseos organizacionales, sino también los familiares, que de manera intrínseca llevan

un componente ético, moral, de valores, creencias, legados, emociones y roles que finalmente comprenden la cultura tanto familiar como organizacional.

- La toma de decisiones y la concentración de poder, presente en las empresas del sector bajo análisis han llevado a que las mismas cuenten con fuertes lazos afectivos y que la cultura actual presente características de conservación de valores, creencias, y legados, que puede llevar a que se convierta en un factor fortalecedor de la empresa metalmeccánica familiar.

Referencias

- Abelán, M.A. (2014). Apuntes familias monoparentales. familias monoparentales. apuntes. escuela vasco navarra de terapia familiar (EVNTF).
- Adiguna, R. (2015). Organisational culture and the family business. In M. Nordqvist, L. Melin, M. Waldkirch, & G. Kumeto (Eds.), *Theoretical Perspectives On Family Business*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Aguiar F.(2004). Teoría de la decisión e incertidumbre: modelos normativos y descriptivos. *EMPIRIA. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*. N." 8, 2004, pp. 139-160. <http://revistas.uned.es/index.php/empiria/article/viewFile/982/899>
- Agudelo Bedoya. M.E (2005). Descripción de la dinámica interna de las familias monoparentales, simultáneas, extendidas y compuestas del municipio de Medellín, vinculadas al proyecto de prevención temprana de la agresión. proyecto de investigación denominado Dinámica interna de las familias monoparentales, simultáneas, extendidas y compuestas de las comunas 1, 2, 3 y 8 del municipio de Medellín, financiado por la Universidad Pontificia Bolivariana, inscrito en el CIDI con el código 388-05/03-15
- Aguirre Santa R. (1995). Contexto socioeconómico de la Región, Universidad de Caldas, Vicerrectoría académica, centro de educación a distancia, Editextos, Manizales, Colombia.
- Amartya Sen. (1998). La posibilidad de elección social. Discurso Nóbel, 8 de diciembre, 1998. *American economic review*, 89 (july, 1999).cast
- Arrow, K.J. (1951), 2nd ed., 1963, *Social Choice and Individual Values*, New York: Wiley. ISBN 0-300-01364-7
- Bammens, Y. Voordeckers, W. & Van Gils, A. (2011). Boards Of Directors in Family Businesses: A Literature Review and Research Agenda. *British Academy of Management and Blackwell Publishing Ltd*. Published by Blackwell Publishing Ltd, 9600 Garsington Road, Oxford OX4 2DQ, UK and 350 Main Street, Malden, MA 02148, USA. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, 134–152 (2011). DOI: 10.1111/j.1468-2370.2010.00289.x
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of management review*, 11(3), 656- 665. <http://www.jstor.org/stable/258317>
- Barquero Brenes, A. R. (2014). Convivencia en el contexto familiar: un aprendizaje para construir cultura de paz. *Revista Electrónica “Actualidades Investigativas en Educación”*, 14(1), 1-19.
- Beckhard, R. & Dyer, WG., Jr. (1983). SMR Forum: Managing change in the family firm- Issues and strategies. *Sloan Management Review*, 24, 59-65.

- Belausteguigoitia, I., J. Patlán y M. Navarrete. (2007). Organizational climate as antecedent of commitment, effort and entrepreneurial orientation in Mexican family and non family firms. *Revista del Centro de Investigación* 7 (27): 5-25
- Blau, Peter M. y W. Richard Scott (1966). *Formal Organizations. A Comparative Approach*. Londres: Routledge & Kegan Paul.
- Bonome (2009). La racionalidad en la toma de decisiones: análisis de la teoría de la decisión de Herbert a. Simon. Serie de filosofía y metodología de la ciencia. Netbiblo. ISBN: 978-84-9745-459-9.
- Bolaños Delgado, S.L., Pantoja Villarreal, M.I., Jiménez Villota, A. (2009). *Emprendimientos Locales: El Caso de las Empresas Familiares en el Sur Occidente Colombiano*. Vol.3, Ed.3, 2009 TEC Empresarial.
- Braidot, N. (2012) Toma de decisiones: el rol de las emociones en la empresa familiar. En *Fórmula Negocios*. Disponible en: <http://www.formulaenlosnegocios.com.mx/toma-de-decisiones-el-rol-de-las-emociones-en-la-empresa-familiar/>
- Cámara de Comercio de Manizales por Caldas. (2015). *Crecimiento Empresarial de Manizales: Recopilación histórica y análisis cuantitativo, estudios socioeconómicos*.
- Cámara de comercio de Manizales por Caldas. (2018). *Informe Económico Anual de Manizales y Caldas 2017*.
- Cameron, K. y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley Series. New York.
- Cante, F. (2000). REI teorama de 1a imposibilidad de Arrow y la elección interdependiente", *Cuadernos de Economía*, v. XIX,n. 33, Bogota, 2000, paginas 71-82. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ceconomia/article/view/23991>.
- Carballo Suñer, J. (2019). *Sesgos Cognitivos: Humanos y Negocios*. Universitat de les Illes Balears. Disponible en: https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/150818/Carballo_Suner_Jorge.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Castañeda Rodríguez, A.M., Ortega pacheco, O.R y García de alba Y.T. (2006). I Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación. CTS + I, mesa 12.
- Castaño-Suárez, M., Sánchez-Trujillo, M.P. y Viveros-Chavarría, E.F. (2018). Familia homoparental, dinámicas familiares y prácticas parentales. *Revista Latinoamericana de Estudios de Familia*, 10(2), 51-70.
- Castro, W.J. (2017). factores que inciden en la quiebra de las pymes en Colombia basado en la administración del emprendimiento. Universidad militar nueva granada, Bogotá.
- Castro, A. Hernández, Z., Riquelme, E., Ossa, C., Aedo, J., Da Costa, S., Páez, D. (2019). Nivel de sesgos cognitivos de representatividad y confirmación en estudiantes de Psicología de tres universidades del Bío-Bío. *Propósitos y Representaciones*, 7(2), 210-239. doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n2.245>

- Centro de información estadística de Manizales, planeación Municipal, alcaldía de Manizales, <http://cie-sigalcmzl.opendata.arcgis.com/>
- Cherchem, N. (2017). The relationship between organizational culture and entrepreneurial orientation in family firms: Does generational involvement matter?. *Journal of Family Business Strategy* 8 (2017) 87–98. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.04.001>.
- Christ, T. (2007). A Recursive Approach to Mixed Methods Research in a Longitudinal Study of Postsecondary Education Disability Support Services[1]. *Journal of Mixed Methods Research*, Julio. 1(3), 226-241.
- Código de Comercio. Art. 25. (1971). Colombia.
- Cohen, T. y Lindberg, R.A. (1974). *Survival and growth: Management strategies for the small firm*. New York: AMACON
- Constitución Política de Colombia [C.P]. Art. 42 de julio de (1991). Colombia.
- Contreras, Díaz, Tamez, Camacho. (2016). familia empresaria y toma de decisiones en el negocio familiar: estudio de caso. Universidad Autónoma de nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, ISSN: 2448-5101 Año 2 Número 1. Disponible en: <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R2/1040-1060%20-%20FAMILIA%20EMPRESARIA%20Y%20TOMA%20DE%20DECISIONES%20ENEL%20NEGOCIO%20FAMILIAR,%20ESTUDIO%20DE%20CASO.pdf>
- Corral Talciani, H. (1990). Concepto y reconocimiento legal de la familia de hecho. *Revista Chilena de Derecho*. Vol. 17.
- Correa Young, Amalia, & Restrepo de Giraldo, Lucía, & Acevedo, Victoria Eugenia. (2007). Más allá del protocolo de familia: un abordaje sistémico con la familia empresaria. *Pensamiento Psicológico*, 3(9),79-100.[fecha de Consulta 1 de Noviembre de 2020]. ISSN: 1657-8961. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=801/80103907>
- Correa Young, Amalia, & Restrepo de Giraldo, Lucía, & Acevedo, Victoria Eugenia. (2007). Más allá del protocolo de familia: un abordaje sistémico con la familia empresaria. *Pensamiento Psicológico*, 3(9),79-100.[fecha de Consulta 1 de Noviembre de 2020]. ISSN: 1657-8961. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=801/80103907>
- Cortada de Kohan, Nuria. (2008). LOS SESGOS COGNITIVOS EN LA TOMA DE DECISIONES. *International Journal of Psychological Research*, 1(1),68-73. ISSN: 2011-2084. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2990/299023503010>
- Craig, J. DiberlL, C. Zahara S, Hayton, J & Neubaum, D. (2008). Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship. *Entrepreneurship theory and practice*. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00271.x>

- Danhke, G. I. (1989). Investigación y Comunicación. En C. Fernández-Collado y G. L. Danhke (Eds.). La comunicación humana: Ciencia social (pp. 385-454). México: McGraw-Hill.
- Davis, P. & Harveston, P. (2001). The Phenomenon of Substantive Conflict in the Family Firm: A Cross-Generational Study. *Journal of Small Business Management* 2001 39(1), pp. 14–30. Disponible en: <https://doi-org.ezproxy.unal.edu.co/10.1111/0447-2778.00003>
- Declaración universal de derechos humanos, (1948) Adoptada y proclamada por la Asamblea General en su Resolución 217 A (III), del 10 de diciembre.
- De La Garza Ramos, María Isabel, & Lorente, Raúl, & García, Esther (2006). la empresa familiar: relación de la cultura organizacional con su continuidad. *Ciencia UAT*, 1(1) 61-66. ISSN: 2007-7521. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4419/441942905007>
- De la Garza Ramos, M.I., Medina Quintero, J.M., Cheín Schekaibán, N.F., Jiménez Almaguer, K.P., González, J.A. y Díaz Figueroa, J.G. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el Nordeste de México. *Cuadernos de Administración*. 24, 42 (nov. 2011). DOI: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao24-42.vfef>.
- Di Silvestre, C. (s.f.). Metodología cuantitativa versus metodología cualitativa y los diseños de investigación mixtos: conceptos fundamentales. Argentina: ANACEM. Extraído de <http://173.255.237.28/anacem.cl/public/wordpress/wp-content/uploads/2009/03/metodologiacuantitativa-versus-cualitativa.pdf>
- Dilthey. (1875). “Vida y conocimiento. Proyecto de lógica gnoseológica y teoría de las categorías”, en Dilthey, W., *Crítica de la razón histórica*, p. 181.
- Donati, Pier Paolo, (1999). Familias y generaciones. *Desacatos*, (2), 27-49. Recuperado en 30 de octubre de 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-050X1999000200003&lng=es&tlng=es.
- Dyer, W.G. (1988). Culture and Continuity in Family Firms. The Best of FBR II. by Family Firm Institute, Inc. Extraído de, https://cdn.ymaws.com/ffi.site-ym.com/resource/resmgr/best_of_fbr_english/bestoffbrii_dyer_cultureandc.pdf
- Elke U. Weber And Osman Coskunoglu. (1990). Descriptive and Prescriptive Models of Decisionmalung: Implications for the Development of Decision Aids.
- Espinal, Gimeno y Gonzales. (2004). El Enfoque Sistémico En Los Estudios Sobre La Familia, *Revista internacional de sistemas*, N°. 14, 2004-2006, págs. 21-34
- Espinosa Luna, Carolina. (2016). ¿Cómo se toman las decisiones organizacionales? Una revisión clásica. *Sociológica*, 31(87),43-78.[fecha de Consulta 13 de Febrero de 2021]. ISSN: 0187-0173. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3050/305043762002>.

- Estrada Gallego, Fernando. (2006). Hebert A. Simon y la economía organizacional Revista Sociedad y Economía, núm. 11, julio-diciembre, 2006, pp. 146-174 Universidad del Valle Cali, Colombia.
- Fernández, Rodrigo A. (2009). Hacia una nueva conceptualización del homo-economicus - aportes a la teoría del consumidor. Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 12, núm. 2, 2009. Universidad Nacional de Misiones, Argentina. Facultad de Ciencias Económicas. ISSN: 1669-7634. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935473003>
- Fundes Colombia. (2008). *Dinámica de la empresa familiar pyme*. Bogotá: Fotolito.
- Gallo, M.A. (1992). "Cultura en empresa familiar", IESE, Nota técnica, DGN-457, pp. 6-8.
- Gallo, M.A. (1998). La sucesión en la empresa familiar. Colección, estudios e informes Vol. 12. La Caixa. ISBN: 84-88099-34-7.
- Gascón, S.A. (2013). Conflictos en empresas familiares. Trabajo de investigación. Universidad nacional de Cuyo. Facultad de ciencias económicas.
- Gobernación de Caldas, La Patria, Industria Licorera de Caldas. 2006, Caldas Cien Años. Historia y Cultura. ISBN: 958-33-7395-8
- Geertz, C. (1973). La interpretación de las culturas. Título del original en inglés: The Interpretation of Cultures, by Basic Books, Inc., Nueva York, 1973. Traducción: Alberto L. Bixio. <https://antroporecursos.files.wordpress.com/2009/03/geertz-c-1973-la-interpretacion-de-las-culturas.pdf>
- Guest Writer, Bradford Bulkley,G. (2007). Emotions in a Family Business Sale Entrepreneurs may balk at letting go when it's time to exit. Mergers Acquis 42 no1 Ja 2007.
- Goyzueta Rivera, Samuel Israel (2013). "Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad". Perspectivas, Año 16 – N° 31 – abril 2013. pp. 87-132. Universidad Católica Boliviana "San Pablo". Cochabamba. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941261003.pdf>
- González Silva, Freddy (2017). Salud mental a nivel familiar desde la perspectiva de alteridad. Psicología desde el Caribe, (20),1-27. ISSN: 0123-417X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=213/21302002>
- Handler, W.C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-276.
- Hellriegel, D., Jackson, y Slocum, J.W. Jr., (2004). Administración. México: Thompson Learning.
- Jaramillo Mejía J. (2001). Los Azucenos, el impulso de una generación de empresarios manizaleños. Manizales, Editorial, Manigraf, ISBN: 958-97027-4-0
- Jaramillo Gómez O. (2009). la formación socioeconómica de caldas y sus características políticas, antropol.sociol. No. 11, Enero - Diciembre 2009, págs. 229 – 253.

- Jensen & Meckling (1976). theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure.
- Jiménez Zuluaga, B. I. (1999). las familias nucleares poligenéticas: cambios y permanencias *Nómadas* (Col), núm. 11, octubre, 1999, pp. 102-108 Universidad Central Bogotá, Colombia.
- Jiménez Vallejo, G. (2009). La Empresa Familiar su importancia y vigencia Perfil de las Empresas Familiares asentadas en el sur del Valle de Aburrá. Investigación. Instituto de la Empresa Familiar de Colombia –IEFAC. ISBN 978-958-95903-6-2. <https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/lupa/article/view/510>
- Jonás Montilva C. Judith Barrios A. (2007). Desarrollo de software empresarial, Universidad de los Andes. Disponible en: <https://luiscastellanos.files.wordpress.com/2014/02/desarrollo-de-software-empresarial-jonas-montilva-v0.pdf>
- Kellermanns, Eddleston. (2004). Feuding Families When Conflict Does a Family Firm Good. 28, no. 3, pp 209-228. Disponible en: <https://newsletters.isb.edu/FamilyBusiness-Newsletter/File/FeudingfamiliesWhenconflictdoesafamilyfirmgood.pdf>
- Lampell, J. & Bhalla, A. & Ramachandran K. (2017). Family values and inter-institutional governance of strategic decision making in Indian family firms. *Asia Pac J Manag* (2017) 34:901–930 DOI 10.1007/s10490-017-9509-0
- Lansberg, I.S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organization Dynamics*, 12, 39–46. ISSN 0090-2616, [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90025-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90025-6). Gallo, M.A. (1992).
- Leach, Peter, (1996), La empresa Familiar. 1ª Ed. Buenos Aires- Argentina: Ediciones Granicas S.A.
- Lee, M.-S. & Rogoff, E.G. (1996). Research note: Comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: An investigation of differences in goals, attitudes, and family/business conflict. *Family Business Review*, 9(4), 423-437.
- Lorenzo y Núñez-Cacho. (2012). *Revista de Empresa Familiar*, 2(2), 23-40. www.revistadeempresafamiliar.uma.es
- Lozano Posso, M. (2003). Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar. *Pensamiento & gestión*, 15. Universidad del Norte, 83-110, 2003. https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/79145/1/lozano_empresa_familiar_2003.pdf
- Lozano Posso, M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios gerenciales* [online]. 2000, vol.16, n.74, pp.49-67. ISSN 0123-5923. https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/27

- Macías Ramírez, V.H & Ramírez Ospina, D.E (2011). Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Caso: Caldas. *Criterio Libre*, 9 (15), 193-212 ISSN 1900-0642.
- Malinowski, B. (1948). Título original: *Magic, Science and Religion, and Other Essays*. Traducción: Antonio Pérez Ramos. PLANETA-AGOSTINI
- Malpartida Márquez, J.D. (2013). “la teoría de juegos de nash como herramienta matemática para la toma de decisiones estratégicas en las ciencias contables”.
- Manizales como vamos, (2019). Informe de calidad de vida, ISSN 2389-9514. Disponible en: http://manizalescomovamos.org/wp-content/uploads/2018/09/mcvunificado_sept_14-2.pdf
- Marín Idarraga, D.A. (2006). El sujeto humano en la administración: una mirada crítica. *Cuad. Adm. Bogotá (Colombia)*, 19 (32): 135-156, julio-diciembre de 2006. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a06.pdf>
- Martin, J. (1992), *Cultures in Organization: Three Perspectives*, New York: Oxford University Press. *The Academy of Management Review* Vol. 19, No. 1, pp. 156-159, Published By: Academy of Management.
- Molina, P.A. Botero, S. Montoya, J.N. (2015). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis Family business: concepts and models for analysis. *Pensamiento & gestión*, 41. Universidad del Norte, 116-149. ISSN 1657-6276.
- Morrow, J. (1994), *Gante Theory for Political Scientist*. Princeton: Princeton University Press.
- Mucci, O. y Telleria, E. (2003). Empresas familiares: Introducción; características y roles. Disponible en : http://nulan.mdp.edu.ar/1360/1/01211_b.pdf
- Muramatsu & Hanoch. (2005). Emotions as a mechanism for boundedly rational agents: The fast and frugal way.
- Naranjo-Valencia, Julia C.; Jiménez Jiménez, Daniel; Sanz-Valle, Raquel. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 15, núm. 2, 2012, pp. 63-72 Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas Madrid, España.
- Neubauer, F. y Lank, A (1999). *La Empresa Familiar. Como dirigirla para que perdure*. Ediciones Deusto, S.A. Bilbao.
- Nieto, V.M, Timoté, J.A, Sánchez, A.F, y Villareal, S. (2015). La clasificación por tamaño empresarial en Colombia: Historia y limitaciones para una propuesta, *archivos de economía*.
- Oliva Gómez, E. y Villa Guardiola, V. J. (2013). Hacia un concepto interdisciplinario de la familia en la globalización. *Justicia Juris*, ISSN 1692-8571, Vol. 10. N° 1. Enero – Junio de 2014 Pág. 11-20.

- Páez Gallego, Javier. (2015). Teorías normativas y descriptivas de la toma de decisiones: un modelo integrador. *Opción*, 31(2), 854-865. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31045568046>
- Paramio, Ludolfo. (2005). Teorías de la decisión racional y de la acción colectiva *Sociológica*, vol. 20, núm. 57, enero-abril, 2005, pp. 13-34 Universidad Autónoma Metropolitana Distrito Federal, México.
- Pereira, R. (2002). Familias reconstituidas: la pérdida como punto de partida. *Perspectivas sistémicas*. Buenos Aires: Asociación Sistémica de Buenos Aires, Asiba. Recuperado de <http://www.redsistemica.com.ar/reconstituidas.htm>
- Pérez Molina, A.I., Gisbert Soler, V. (2012). Problemáticas en la sucesión de la empresa familiar problematic in the family business succession. *Revista de investigación editada por Área de Innovación y Desarrollo, S.L.*
- Pimentel, D., Scholten, M. and Couto, J.P. (2018), "Fast or slow? Decision-making styles in small family and nonfamily firms", *Journal of Family Business Management*, Vol. 8 No. 2, pp. 113-125. <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2017-0007>
- Piñeiro, L.; Moreno, M. C. y Estrella, R. S. (2017). Política económica y desarrollo competitivo para pymes: Colombia y China desde un análisis sistémico *Revista EAN*, 82, pp.123-146. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1644>.
- Puyana Villamizar, Y. (2004). La familia extensa: una estrategia local ante crisis sociales y económicas. *Trabajo Social* No. 6, (2004) páginas 77-86 © Revista del Departamento de Trabajo Social, Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Nacional de Colombia.
- Quejada Pérez, R.F. y Ávila Gutiérrez, J.N. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Rev. esc.adm.neg.* No. 81 Julio-Diciembre Bogotá, pp.149-158. DOI: <http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1555>
- Quintero Velásquez, Ángela María. (2007). Diccionario especializado de familia y género. Buenos Aires: Lumen-Hvmanitas. Cuadernos De Trabajo Social, 24, 170-171. Recuperado a partir de <https://revistas.ucm.es/index.php/CUTS/article/view/36879>
- Rampello, S. (2019). “Los sesgos en la toma de decisiones”. *Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*, Vol. 9, N° 1 (enero-junio). Santa Rosa: FCEyJ (UNLPam); EdUNLPam; ISSN 2250-4087, e-ISSN 2445-8566. DOI: <http://dx.doi.org/10.19137/perspectivas-2019-v9n1a06>
- Robbins, Stephen P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Editorial: Prentice-Hall Pearson. México. Octava Edición.
- Rocco, T., Bliss, L., Gallagher, S. y Pérez-Prado, A. (2003). Taking the Next Step: Mixed Methods Research in Organizational Systems. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 21(1), 19-29. Recuperado de <http://www.osra.org/itlpj/roccoblissgallagherperez-pradospring2003.pdf>
- Rodríguez Cruz, Yunier; Pinto Molina, María Evolución. (2010). Particularidades y carácter informacional de la toma de decisiones organizacionales *Revista Cubana de*

Información en Ciencias de la Salud, vol. 21, núm. 1, 2010, pp. 57-77 Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas Ciudad de La Habana, Cuba

- Rodríguez-Cruz, Y.; Pinto, M. (2018). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. *Transinformação*, v. 30, n. 1, p. 51-64, 2018. <https://doi.org/10.1590/2318-08892018000100005>
- Ramírez, M., y M. Fonseca. (2010). Building social capital across generations, Family Enterprise Research Conference, México.
- Rodríguez Jiménez, Magdalena; Rodríguez Zapatero, M.; Rodríguez Alcaide, J.J. (2009). (Cátedra PRASA de Empresa Familiar. UCO, 2009), cuadernos de Investigación. N. 09.
- Rueda, J. & Rueda, M. (2017). Modelo econométrico de gestión exitosa para la empresa familiar colombiana *, 9(2), 319–344. *Finanz. polit. econ.*, ISSN: 2248-6046, Vol. 9, No. 2, julio-diciembre, 2017, pp. 319-344 <http://dx.doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2017.9.2.6>
- Rentería Pérez, Erico, & Lledias Tielbe, Esperanza, & Giraldo Tamayo, Alba Luz. (2008). Convivencia familiar: una lectura aproximativa desde elementos de la Psicología Social. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 4(2),427-441. ISSN: 1794-9998. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=679/67940215>
- Sabater, R.S. Ruiz, J. y Carrasco, A.J. (s.f). Caracterización de la cultura organizacional en la empresa familiar área: entrepreneurship and family business. Departamento de Organización de Empresa y Finanzas Facultad de Economía y Empresa 30100 Espinardo (Murcia).
- Saldaña Contreras, Y.; Ruiz Díaz, F.; Ramos Barboza, H. (2015). Asimetría y conflicto de roles en la empresa familiar estudio de caso. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad Memoria del IX Congreso*. ISBN 978-607-96203-0-4
- Saldaña-Contreras, Yolanda 1. Ruiz-Díaz, Fernando M.2; Gaona-Tamez Laura Leticia3& Castillo-Camacho María Viririana. (2016). familia empresaria y toma de decisiones en el negocio familiar: estudio de caso. ISSN: 2448-5101 Año 2 Número 1, Julio 2015 - Junio 2016.
- Sampieri, H. R., Collado, C. F., Lucio, P. B. (2006) *Metodología de la Investigación*. Cuarta Edición. Mac Grau Hill.
- Sánchez, P. A. (2016). Las creencias de los docentes acerca de la participación familiar en la educación. *Revista Electrónica de Investigación*, 18(2), 105-115. Recuperado de <http://redie.uabc.mx/redie/article/view/1174>
- Satizabal, A. E. (2012). Armenia, Pereira y Manizales: Reseña histórica de su desarrollo urbano durante el Siglo XX. Facultad de Ingeniería y Arquitectura. Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. ISBN: 978-958-761-304-9.
- Schein E.H. (1983). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, Summer 1983. © 1983, Periodicab Division, American

Management Associations. All rights reserved. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2)

- Schulze, Lubatkin, Dino y Buchholtz. (2001). Agency Relationships in Family Firms Theory and Evidence.
- Sepulveda Laurence, F. (2004). El modelo competing values framework (cvf) y el diagnostico de la cultura organizacional. Revista economía y administración 63, diciembre 2004.
- Simon, H. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. The American Economic Review. September 1979. VOL. 69 NO. 4.
- Solano, E. J. (2016). competitividad y desarrollo empresarial factores de exito en la conformacion de una Pyme. Liderazgo y gestion empresarial, 11. Obtenido de <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/107/1/1020785462-2016-2-II.pdf>
- Soreson, E. D. (2000). The Contribution of Leadership Style and Practices to Family and Business Sucess. Family Business Review, 13:183-200
- Superintendencia de sociedades. (2001). Concepto jurídico No. 220-14426.
- Tagiuri R., Davis J.A. (1982). Bivalent attributes of the family firm. Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts. Disponible en: <http://fbr.sagepub.com/content/9/2/199.full.pdf+html> Google Scholar.
- Tomás Folch, M y Rodriguez Gómez D. (2009). Conocer la cultura de la Universidad contemporánea: el CICOU. Revista Iberoamericana de Educación ISSN: 1681-5653 n.º 49/1 – 25 de marzo de 2009 EDITA: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).
- Torres, G. (2011). Administración y gestión de empresas familiares. (Trabajo de investigación Universidad nacional de Cuyo facultad de ciencias económicas). https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5190/torresadministracionygestionempresasfamiliares.pdf
- Trujillo, J. e iglesias W. (2012). Medición de las actitudes hacia el riesgo en los pequeños productores de piña de Santander, Colombia. cuad. desarro. rural, bogotá (colombia) 9 (69) 239-255 julio-diciembre 2012 issn: 0122-1450
- Vargas Hernández, J.G.: (2007) La culturocracia organizacional en México, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007b/301
- Vásquez, J.M. (2010). ¿Empresa familiar o familia empresaria? MBA & Educación Ejecutiva. Recuperado de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/que-diferencia-una-empresa-familiar-de-una-familia-empresaria>
- Vélez Montes, D. Holguín Lagos, H. De la Hoz Pinzón, G.A. Durán Bobadilla, y Gutiérrez Ayala, I. (2008). Dinámica de la empresa familiar pyme. Estudio Exploratorio en Colombia. Fundes, la red de soluciones empresariales.

- Vidal, J. (2012). Teoría de la Decisión: proceso de interacciones u organizaciones como sistemas de decisiones. *Cinta moebio* 44: 136-152
www.moebio.uchile.cl/44/vidal.html
- Von Neumann, J. y Morgenstern, O. (2007). *theory of games and economic behavior*. princeton university press.
<https://press.princeton.edu/books/paperback/9780691130613/theory-of-games-and-economic-behavior>.
- Ward, J. (1988). *Keeping the family business healthy. How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. A Family Business Consulting Group Publication. ISBN 978-0-230-11612-2
- Zafra Galvis, Orlando (2006). Tipos de Investigación. *Revista Científica General José María Córdova*, 4(4),13-14. ISSN: 1900-6586. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4762/476259067004>.
- Zeledón Ruiz. M.P (2004), *la cultura familiar en los procesos de configuración de la personalidad moral de los niños y niñas de 5-6 años: hacia la construcción de una ciudadanía democrática*. facultat de pedagogia departament de teoria i història de l'educació. Barcelona