

Incidencia del fundador en la creación de la cultura organizacional y su impacto en la sostenibilidad de una empresa familiar*

Founder's influence on the creation of the organizational culture and its impact on the sustainability of a family business



Revista FIR, FAEDPYME International Review // Vol. 3 N° 5 // enero - junio de 2014 // pp. 56-67

Oscar Hernán López M.

Profesor Universidad del Tolima, Ibagué - Colombia

Magister en Administración de la Universidad Nacional del Colombia, Bogotá - Colombia.

E-mail: ohlopezm@gmail.com

Alfonso Trujillo Saavadra

Profesor Universidad del Tolima, Ibagué - Colombia

Especialista en Negocios Internacionales de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá - Colombia

E-mail: atrujillos@ut.edu.co

Fecha de recepción: 2014-02-01

Fecha de aprobación: 2014-06-20

Resumen

Las empresas de familia son eje importante del funcionamiento de una economía y la forma como se diseñan, es clave del funcionamiento y duración en el tiempo.

En 2009 en Colombia cerca del 70% de las empresas eran familiares, según la Superintendencia de Sociedades, con baja participación en indicadores económicos generales. Cerca del 72,8% de estas empresas fueron fundadas después de 1970 (Dinámica EF FUNDES) y estudios de 2003, indicaban que generaban el 73% del empleo y el 53% de la producción bruta de los principales sectores (Jaramillo, 2005).

El presente caso presenta, situaciones organizacionales de la empresa Trujillo Ortiz y Compañía S. En C., creada en 1985, durante su auge hasta 1998 y su final, a partir del 2000, presentando características organizacionales y valores de su principal orientador, mostrando como éstos y su influencia en la organización determinaron que la empresa llegue al final este año.

Palabras clave: *cultura organizacional, empresa familiar, valores organizacionales, economía.*

Abstract

Family businesses are an important part of the functioning of one economy, and how this is constructed is one of the keys to its performance on time.

In 2009 in Colombia about 70% of companies were family owned, according to Superintendencia de Sociedades with a low participation in economic metrics. About 72.8% were founded after 1970 (Dynamic EF FUNDES), and 2003 surveys indicated that they generated 73% of national employment and 53% of the gross production of main economic sectors (Jaramillo, 2005).

This case outlines organizational situations experienced by Trujillo Ortiz y Compañía S. en C., founded in 1985, during its rise until 1998, and its end, since 2000, showing the organizational characteristics and values of their main guiding, presenting how these, and their influence in the organization, determined the end of the company in this year

Keywords: *organizational culture, family business, organizational values, economy.*

* **CASO TRUJILLO ORTIZ Y COMPAÑÍA S. EN C.:** Alfonso Trujillo Ortiz, gerente, empresario tolimense nacido en 1936, con amplia experiencia en el sector comercial e industrial de Colombia. Fundo su propia empresa comercializadora de autopartes en 1967 y en pocos años se convirtió en uno de los más grandes importadores del país. En 1978 crea la Rectificadora de Motores Ibagué Motor's, una de las mejores de la región, la cual se transformó años después en la empresa familiar base de este caso.

1. Introducción

Es sabido que las empresas familiares basan buena parte de su conformación y crecimiento en el empirismo y los deseos de superación de sus fundadores y a lo largo de su ciclo atraviesan diferentes etapas que normalmente se ven marcadas por errores que parten de la ausencia de una estructura organizacional sólida, la equivocada asignación de funciones, falta de planeación, mala administración de recursos, selección de personal poco idóneo y, finalmente, la falta de una política de relevo generacional, lo que la llevan a la desaparición, sin cumplir sus objetivos alrededor de sus grupos de interés, crecimiento económico y otros que le reclama la sociedad.

Las características personales del gerente emprendedor son definidas desde dos ámbitos, el estilo de dirección (Sorenson, 2000: 183) y la forma de determinar sus movimientos estratégicos (Davis y Harveston, 2000), con lo que se puede pensar que ésta es una extensión del modelo familiar, lo que en nuestro medio es común, al no existir en la mayoría de ellas los protocolos, modelos organizacionales, asignación de funciones, valores, gestión de su cultura organizacional, pautas estratégicas y otras herramientas que posibiliten su supervivencia.

En economías emergentes, caso Colombia, estas empresas no solo se enfrentan a las usuales crisis económicas nacionales y mundiales; también deben luchar contra sus propios "demonios", que la experiencia enseña, no aprenden a evitar o combatir, tanto por desconocimiento como por no querer hacerlo para superar las etapas de maduración de las empresas familiares. La economía colombiana, entre los años 1985 y 2010 atravesó diferentes ciclos económicos, pero siempre estuvo llena de oportunidades gracias a la evolución del mercado como consecuencia de la apertura económica de los 90. A lo largo del documento se explicará porqué fueron errores de gestión en la organización y algunos elementos de su propia personalidad del gerente, más que situaciones económicas, los que incidieron en el cierre de la empresa.

Historia

La empresa es constituida en Cámara de Comercio, según escritura 3901 de noviembre 27 de 1985. Se conforma accionariamente por el padre como gerente, la madre como subgerente, mayores e igualitarios socios gestores (40% cada uno) y sus cinco hijos, cada uno con un porcentaje igual de acciones (4% cada uno), socios comanditarios, participación que fue cambiando con el tiempo, incluso excluyendo a una de las hijas para luego volverla a incluir, *-decisión que se tomaba con base en el estado de ánimo del gerente-*. Su actividad principal era la reconstrucción de motores, especialmente diésel, un mercado creciente en tiempos en que este tipo de motores venía tomando una gran presencia en las actividades comerciales del país. La visión empresarial sobresaliente del gerente, que había

llevado un almacén de repuestos local a convertirlo en uno de los más grandes importadores del país, se integró con la rectificadora de motores como aliado estratégico excepcional para aumentar su cobertura regional, incorporando nuevas ideas de negocio, además de lo tradicional que se piensa en esta clase de negocios, al aprovechar la posibilidad de hacer manejos tributarios convenientes y, la más convencional de todas, crear una empresa para dejar a sus hijos en el futuro. Hacia 1987, aprovechando beneficios tributarios otorgados a empresas de la región, debido a la avalancha del Nevado del Ruiz, se hizo una renovación de maquinaria y se adquirieron algunas nuevas, convirtiéndose en la mejor dotada en el sector, incluso frente a otras empresas del país. Rápidamente se concentró en actividades inherentes al segmento de mercado de la rectificación y fue ganando posicionamiento en el mercado gracias a la calidad y el cumplimiento, contando siempre con gente eficiente y eficaz en su trabajo, así como con maquinaria de última tecnología en el ramo.

Con el paso del tiempo, se hizo a varias distribuciones relacionadas con su sector económico, lubricantes, llantas, filtros y otros. Siempre se caracterizó por no contratar expertos en las áreas de ventas, salvo contadas oportunidades. El problema surgía cuando el vendedor ganaba comisiones altas, lo cual hacía que el gerente le reemplazara inmediatamente y las ventas caían. Esto se unía a una improvisación en órdenes de compra, no atado a estudios de inventario y ventas. Se acumulaban excesos de inventario, lo que dificultaba cumplir obligaciones, y unido a la baja recuperación de cartera, que superaba límites normales y a una política de precios que imponía vender productos al costo a algunas empresas, para cumplir con los volúmenes asignados. Estas situaciones dieron como resultado que las líneas mencionadas se convirtieran en no rentables y fueran desapareciendo, consolidando más su línea central, la rectificación y mecanizados de piezas industriales.

En este proceso diversificó su radio de acción hacia las empresas del sector petrolero e hidroeléctrico, desatendidas por las empresas del Tolima, que ofrecieron un crecimiento alto de sus ingresos y operaciones, llegando a cubrir parte importante del territorio nacional, especialmente en los departamentos del Huila y Santander. Se convirtió en una oportunidad de excelente proyección.

En los años 90 su crecimiento económico fue exponencial al aprovechar esas nuevas oportunidades, que estaban ligadas al talento empírico de la mayoría de sus empleados operativos. Su facturación se multiplicó varias veces, pero ese dinero no se reinvertió en operaciones propias, se desvió a inversiones que coincidieron con la crisis inmobiliaria de finales de siglo, generando las primeras discordias internas, que en los primeros años del siglo XXI se tradujeron en su liquidación. Sus principales clientes fueron HOCOL, ECOPE-TROL, SCHLUMBERGER, ENERTOLIMA e IBAL.

2. marco teórico

2.1. La empresa de familia

Un gran acervo de definiciones de cómo podría definirse Empresa de Familia lo presenta Gimeno (2004: 12). En el mismo se encuentran diversas formas de observarla y denominarla, e incluso indica que no hay una definición común y que algunos autores, Habbershon y Williams (1999), “han encontrado 44 distintas en la literatura sobre la materia”. Para el presente escrito, se adopta la definición de Davis (1983: 47): “Una organización en la cual la política y la dirección son sujetos a una influencia significativa por uno o más miembros de la familia a través de la propiedad”. Esa concepción de “significativa influencia” es factor determinante en el desarrollo de la empresa. Adicionalmente, la administración adecuada de esta influencia, la correcta integración de los componentes familiares y otros aspectos de la administración clásica, generan el éxito de las empresas, caso contrario su fracaso, lo que se relata y analiza en el presente escrito.

Dada la diversidad de autores y propuestas para analizar desde enfoques diferentes la empresa familiar, se acoge el enfoque presentado por Levinson (1971), Schein (2004), Lansberg (1983), Chua *et al.* (1999), García-Álvarez y López-Sintes (2001) y Guerrero (2006), quienes determinan que elementos de la cultura modelan el comportamiento de la empresa y por tanto, se procederá a presentar detalladamente un modelo que brinde un marco de referencia que coadyuve al análisis de las mismas y por supuesto, nos permita presentar el caso.

2.2. Valores

La palabra “valor” viene del latín “valere”. Significa estar bien, tener salud, vigor, fuerza, energía. Se consideran un conjunto de principios que permiten orientar el comportamiento de las personas y organizaciones y, normalmente, son creencias fundamentales que ayudan a preferir, apreciar y seleccionar una acción en vez de otra. Tienen como característica fundamental el hecho de ser satisfactores de la necesidad humana, de siempre buscar lo bueno para sí mismo y lo correcto en las relaciones con los demás. Esquivel y Aguilar (2002), proponen un concepto de valores personales diferente al de valores familiares. Los primeros, aquellos que el individuo ha incorporado a su sistema de creencias y que guían su vida y sus relaciones con los demás. Los familiares, como los que los padres de familia transmiten a sus hijos a través de la comunicación directa (normas de comportamiento) y el ejemplo.

Algunas características de los valores son: 1) Durabilidad: se reflejan en el curso de la vida. 2) Indivisibilidad: no se puede fraccionar. 3) Flexibles y dinámicos: se adaptan a las necesidades de las personas y de la época. 4) Bipolar: en el sentido que son positivos o negativos. 5) Brindan satisfacción a las personas que los practican. 6) Jerarquía: existen algunos que son más importantes que otros para el individuo en particular. 7) Dan sentido y significancia a la vida de las personas.

8) Trascendencia: trascienden, dan sentido y significado a la vida humana y a la sociedad. 9) Aplicabilidad: se aplican en las diversas situaciones de la vida. 10) No es por lo que son, sino porque valen.

2.2.1. Tipología de los Valores

Algunos autores han tratado de clasificar los tipos de valores de una sociedad, siendo el más conocido el de Rockeach (1973), quien identificó 36 valores fundamentales, divididos en instrumentales y terminales. Los primeros, determinados modos de comportamiento en función de otros valores; los segundos, medios para alcanzar metas en la vida que al individuo le gustaría conseguir en su trasegar por ella. A continuación se ilustran los mismos.

Tabla 1. Tipología de los Valores

Terminales	Instrumentales
Vida confortable, sentimiento de realización, igualdad, seguridad familiar, libertad, felicidad, armonía interior, salvación eterna, respeto de sí mismo, estatus social, sabiduría, etc.	Ambicioso, abierto de espíritu, eficiente, valiente, servicial, honesto, imaginativo, independiente, lógico, responsable, auto controlado, entre otros.

Fuente: elaboración propia.

2.2.2. Escala de Valores

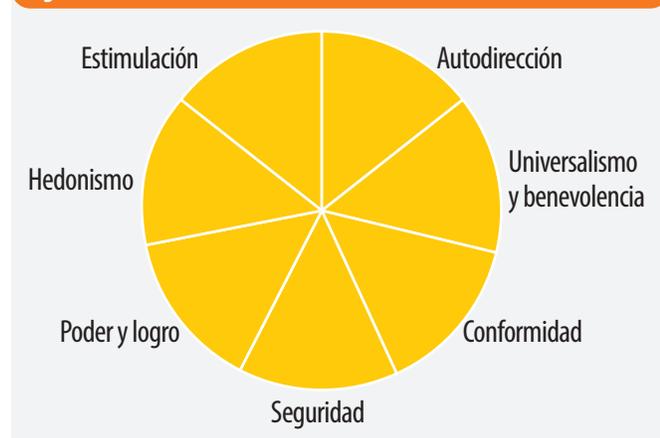
Con estas escalas se pretende medir el comportamiento de las formas de conducta o actitudes de la persona, que determinan su accionar en el medio organizacional. Un estudio de gran valor es la Escala de Valores de Shalom Schwartz, mencionado por Blackwell *et al.* (2001), en sus trabajos sobre las organizaciones y sus componentes humanos, con las Escalas de Valores (E.V.S.) y Cuestionario de Retratos (C.R.), diseñados para medir un conjunto de valores que formaban parte de las personas de todo el mundo. Con base en estudios de más de 100.000 personas en cerca de 60 países, afirma que existen unos valores que se complementan y otros que son opuestos; por ejemplo benevolencia en contraposición a logros.

En resumen, se puede colegir que los valores que posee un individuo o familia son determinantes en el comportamiento de la organización y, a su vez, en el destino de ésta. El siguiente gráfico ejemplifica la escala de valores de Schwartz (Figura 1).

Ahora, Ward (2008) encontró que algunos de los valores de las empresas familiares son sustancialmente diferentes a las empresas no familiares, la razón fundamental, es porque los mismos tienden a estar más orientados a las personas y existe por parte de sus integrantes un alto compromiso con la organización, además, se observa una mayor inversión en el desarrollo de sus empleados. Pero entonces, ¿cuál es papel de los valores en la empresa familiar? Según Ceja *et al.* (2010), Ceja *et al.* (2011) existen algunos objetivos de los valores en las empresas familiares, ellos son: 1) el sistemas de valores en las mismas, son la guía de las decisiones

claves tales como: la estrategia, la estructura organizacional, la cultura organizacional, gobernanza, compromiso de los dueños y estilos de liderazgo; 2) los valores familiares también dirigen el enfoque a la administración de sus recursos y afectan a su adhesión al legado de la familia; 3) a su vez ayudan a establecer un sentido de identidad y compromiso con el negocio familiar y 4) Son un medio a través de la cual se consiguen los objetivos de la empresa, y constituyen la base de la misión y visión de la misma.

Figura 1. Escala de valores de Schwartz



Fuente: Blackwell (2005, p. 217).

Según el mismo autor con base en una investigación realizada con las 100 empresas más grandes del mundo publicadas, en Fortune 500 entre el 2008 y el 2010, encontró un conjunto de valores que eran comunes entre las empresas familiares y las no familiares, ellos son en orden de importancia: La integridad, el respeto y los clientes. Pero también encontró dos valores fundamentales que solo estaban en las empresas familiares, ellos son la generosidad y la humildad. El primero definido en función de la bondad, el cuidado, el horizonte, la compasión y el altruismo y cuya razón de ser consiste en ayudar a otros, este valor ayuda a tener una visión del mundo. El segundo, asociado con la gratitud, la benevolencia, el cuidado de la gente y la naturaleza. Ambos valores tienen una fuerte conexión con sus generaciones pasadas y con el legado a las futuras. Además ellos dan a la familia un significado al propósito de estar unidos en el proyecto de crear y seguir con la empresa.

2.3. Cultura organizacional

El concepto de cultura organizacional ha sido ampliamente discutido desde décadas atrás. Schein, uno de sus grandes estudiosos, la define como "Es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien al punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas", Schein (2004: 17).

Diversos autores tales como: Schein (1985,1986,1990,1996), Schein *et al.* (1962), Jaeger & Selsznick (1963), Ebrahimpour *et al.* (2011), Petigrew (1979), Smircich (1983), Denison *et al.* (2006), Barney (1986), Ouchi *et al.* (1985), Odom *et al.* (1990), Hallett (2003), Handwerker (2002), Hatch (1993), Aktas *et al.* (2011), Zehir *et al.* (2011), Keeton & Mengistu (1992), Denison (1993), Tsui (2006), Cameron & Quinn (2006), encuentran una serie de elementos que son convergentes en sus características inherentes, ellos son: 1) Es conciencia colectiva, sistema de significados compartidos, construida y compartida por los miembros de la organización; 2) Es un sistema abstracto y no tangible, invisible, percibido y aprendido por el hombre mediante procesos de socialización lo cual permite comprender y adaptarse al medio; 3) Dicho sistema de significados influye directamente en la personalidad del individuo, determinando su comportamiento, sus formas de pensar, sentir y actuar; 4) La cultura está en la mente de los individuos, quienes en su proceso intelectual conforman el sistema de significados, los valores y las ideologías. Es construida de manera inconsciente; 5) Muestra tres estadios. Rasgos Materiales: lo que el hombre produce y construye y se manifiesta por la tecnología, la infraestructura, los inventos; un nivel formado por los valores y por último el invisible, que influye en las formas de pensar y actuar de los individuos; 6) La cultura son manifestaciones que difieren del grupo social que los produce; 7) Los hábitos de pensamiento, modelos mentales y paradigmas lingüísticos: los marcos cognitivos compartidos que guían la percepción, pensamiento y lenguaje utilizado por los miembros de un grupo son enseñados a los nuevos miembros en el proceso de socialización.

Para el presente caso resulta de vital importancia reconocer que la cultura de las empresas familiares es sustancialmente diferente a las empresas no familiares. Algunos autores plantean unas características propias de las primeras, 1) Denison *et al.* (2004: 63) afirma que la misma, toma una dimensión muy compleja en razón al dominante rol del fundador no solo dentro del período de incubación, sino también dentro de los estados sucesivos, sus creencias son un fuerte conductor cultural; 2) El mismo autor plantea con respecto al rendimiento de las organizaciones familiares, su éxito guarda una relación estrecha con el carácter fuerte de su fundador, encontrado en la singularidad y una identidad propia que lo impulsa al logro; 3) Hall *et al.* (2001) afirman que precisamente en este tipo de organizaciones se tiene la presencia de una cultura mucho más arraigada en razón a la doble dualidad líderes y miembros de la familia y por tanto los valores del fundador, juegan un rol importante en la gestión de la misma y 4) McCollon (1988) afirma que la cultura es un mecanismo integrador de tres subsistemas: La familia, la propiedad y la gestión.

Otro aspecto muy importante que cabe resaltar en este tipo de cultura familiar es el papel de los supuestos. Dyer (1986: 18) los define como las presunciones básicas sobre

la cual un grupo basa sus formas de ver el mundo y sobre las cuales se basan los artefactos, perspectivas y valores. En las organizaciones familiares ciertos tipos de supuestos se encuentran a menudo en relación con: la naturaleza de las relaciones entre los miembros, el concepto de la naturaleza humana, Naturaleza de la verdad, la orientación al entorno, La naturaleza de la actividad humana, orientación frente al

tiempo. Las mismas, indica como los líderes de este tipo de organizaciones usan diferentes presunciones en la operación de su negocio. Además, encuentra en su investigación cuatro clases de cultura en las empresas familiares, ellas son: Paternalista, Laissez-Faire, participativa y profesional. A continuación se describen los supuestos básicos, asociados con los tipos de cultura.

Tabla 2. Modelos de Cultura en las Empresas Familiares

Característica / Tipología	Paternalista	Laissez-Faire	Participativa	Profesional
<i>Naturaleza de las relaciones entre los miembros</i> ¹	Lineal.	Lineal.	Colateral.	Individualista.
<i>Concepto de la naturaleza humana</i>	Las personas son de poca confianza.	Las personas son buenas y confiadas.	Las personas son buenas y confiadas.	Las personas no son buenas ni malas.
<i>Naturaleza de la verdad</i>	La verdad reside en el fundador.	La verdad reside en el fundador o familia aunque los que no hacen parte de la familia se les brinda autonomía.	La verdad se encuentra en las decisiones de grupo o en la participación.	La verdad está en las reglas de conducta profesional.
<i>Orientación al entorno</i> ²	Postura proactiva.	Armonizador/ Postura proactiva.	Armonizador/ Postura proactiva.	Reactivo/ Postura proactiva.
<i>Universalismo/Particularismo</i> ³	Particularista.	Particularista.	Universalista.	Universalista.
<i>La naturaleza de la actividad humana</i> ⁴	Orientados a la acción.	Orientados a la acción	Desarrollo integral de las personas.	Orientados a la acción.
<i>Son los miembros de la organización con respecto al tiempo, orientados a:</i>	Presente o al pasado.	Presente o al pasado.	Presente o al futuro.	Al presente.
<i>A modo general</i>	Los líderes son los miembros de la familia, retienen todo el poder y la autoridad y toman todas las decisiones clave. La familia desconfía de los extraños y por tal motivo se tiene un alto grado de supervisión para los mismos. Con el pasar del tiempo las tradiciones se toman el centro de la cultura.	Este modelo es apropiado si la familia no es capaz o no está dispuesto a supervisar todas las actividades del día a día del negocio, y el negocio exige a los empleados a usar su iniciativa y cambiar rápidamente con el fin de satisfacer las nuevas condiciones de mercado. A los empleados que no son de la familia se les da mucha autoridad y discreción para determinar los medios y así alcanzar los objetivos.	Es un tipo de cultura que no se encuentra con facilidad en las empresas familiares. La familia da la oportunidad a los empleados de incrementar su talento y de trabajo en equipo para que haya crecimiento y desarrollo personal.	Es llamada así porque se otorga la gestión de la organización a personas profesionales que no son de la familia. Las relaciones se toman impersonales y neutrales. Se guía la gestión hacia la consecución de las ganancias y por supuesto se evalúa a los colaboradores en función de la misma.

1. ¿Son las relaciones entre los miembros jerárquicas o lineales, orientadas al grupo o colaterales, o individualistas?

2. ¿Hay una creencia básica de que los seres humanos pueden dominar el medio ambiente (proactivos), que deben ser sometidos por el medio ambiente, o que se debería tratar de armonizar con el medio ambiente?

3. ¿Deberían ser todos los miembros de la organización ser evaluados por los mismos estándares o ciertos individuos tener un tratamiento preferencial?

4. Se definen tres categorías: a) Son los humanos activos (orientados a la acción)? b) O son pasivos e incapaces de alterar las circunstancias existentes? y c) O están orientados al desarrollo integral de la persona.

Fuente: elaboración propia.

2.4. Relación entre principios, valores y cultura organizacional

Los famosos elementos de un sistema cultural o subsistema cultural, como son los principios, valores, creencias, mitos, entre otros, son aristas fundamentales de la cultura organizacional, para entender dicha entremezcla se acogen los conceptos propuestos por la Sociología y

especialmente los trabajos de Durkheim, Parsons y Weber. Bajo este enfoque, la organización es una estructura social y las relaciones sociales que sus miembros, tanto internos como sus grupos de interés, establecen y dan lugar a un sistema de relaciones. Según Parsons (1937), en la Teoría General de la Acción, considera los siguientes subsistemas: 1) *El social*: Ligado a la estructura en la

que se desarrollan acciones humanas; allí se encuentran la estructura, las relaciones de autoridad y poder emanadas de las estructuras definidas, la normalización del comportamiento, divulgadas a través de normas, reglas y procedimientos, mecanismos de comunicación y coordinación, las estrategias y, en general, todo aquello que hace parte de la vida de las organizaciones y determinan las relaciones sociales entre sus miembros. 2) *El cultural*: A través de la acción social y por medio del aprendizaje, construye de manera consciente tales como los valores, los principios, los ritos, las ceremonias, símbolos, lenguajes, entre muchas otras y de manera inconsciente construye las creencias. La tradición cultural, en su doble significado, como objeto y como elemento en la orientación de la acción, debe ser articulada conceptual y empíricamente con personalidades y con sistemas sociales. La cultura, aparte de su incorporación en los sistemas de orientación de los actores concretos, y aunque existan como un cuerpo de artefactos y como sistemas de símbolos, no está en sí misma organizada como un sistema de acción. Por lo tanto, la cultura se halla como sistema, sobre un plano diferente del que ocupan los sistemas de personalidades y los sistemas sociales. 3) *El de Personalidad*: Proviene de los atributos individuales y de las motivaciones psicológicas para la acción social, entendida como toda acción que tenga un sentido para quienes la realizan, afectando la conducta de otros, orientándose por dicha afectación. En síntesis, es toda conducta humana en la que el individuo, o individuos, que la producen, la establecen con un sentido personal. La acción social estará referida a la conducta de otros. Por lo tanto el individuo es afectado por lo cultural y lo social influyendo notoriamente en su forma de comportamiento, es decir son agentes determinantes de la personalidad del individuo. Según Méndez (2006: 91), “En la organización hay individuos que presentan rasgos de personalidad diferentes; sin embargo por ser parte fundamental de un sistema social semejante, comparten patrones de comportamiento que en el marco del consenso social es definida como conciencia colectiva”. Esta permite entender que existen condiciones similares que determinan el sistema de significados compartidos que son propios de cada organización. Por último, la acción individual proviene, en definitiva, de las ideas y creencias que llevamos en nuestra mente. Cuando dicha acción influye de alguna forma en el ambiente social, se puede afirmar que se trata de una acción social.

2.5. Papel del fundador en la creación de la cultura organizacional

Un aspecto importante y poco estudiado, es el papel del líder en la creación de la cultura organizacional, tema fundamental del presente artículo. Schein (2004: 225), afirma: “La cultura surge básicamente de tres fuentes”: 1) Las creencias, valores y suposiciones de los fundadores de las organizaciones; 2) Las experiencias de aprendizaje

de los miembros del grupo en su adaptación al entorno; y 3) Las nuevas creencias, valores y supuestos aportados por nuevos miembros y otros líderes. Aunque cada uno de estos mecanismos juega un papel crucial, el más importante de los comienzos culturales es el impacto de los fundadores. Estos no solo eligen la misión básica y el contexto ambiental en el que el nuevo grupo operará, también eligen los miembros del grupo y las respuestas que el grupo realiza en sus esfuerzos para lograr el éxito en su entorno e integrarse”.

Cabe anotar que todo el conjunto de “supuestos subyacentes”, tal como los llama Schein, no son otra cosa que las creencias, los principios y valores creados desde el hogar, cuando la persona se encuentra en su niñez. Tales cimientos son asentados mediante refuerzos positivos y negativos (condicionamiento operante), básicamente por sus padres. Posteriormente dichos supuestos son transportados desde el hogar, la escuela, el colegio y la universidad, hasta llegar a la empresa y, allí, son el motor básico para la creación de la cultura organizacional, porque a partir del momento en el cual se toma la decisión de generar empresa, ese instante inicial, juega un papel trascendental en la difusión de las creencias, principios y valores como factor moldeador del devenir de la empresa.

2.6. Ciclo de vida de las empresas familiares

Existen diferentes modelos y razones por las cuales las empresas siguen un ciclo de vida; por ejemplo Mucci (2008), propone una serie de fases por las cuales pasan las empresas familiares. La primera, con la familia totalmente vinculada a todos los procesos de la empresa. La segunda, es la caída de la influencia o vínculo familiar, anestesiada y sin sentir que va muriendo. En la tercera y final, aparecen cambios dramáticos en aspectos importantes como toma de decisiones, y dirección, apareciendo influencias externas. Este autor liga la vida familiar y el crecimiento de la empresa como determinantes la una de la otra. En el caso, se muestra con el deseo inicial del fundador de crear una empresa que genere réditos económicos a sus hijos, buscando una figura que le ayude, a la vez, a conseguir beneficios tributarios personales. Este esquema se sostiene mientras la empresa es rentable, los socios no disienten del horizonte del gerente, hay gran empatía con uno de ellos y no hay injerencias personales externas que modifiquen ese “deseo” del fundador de brindar a sus hijos un futuro económico con la creación y desarrollo de la empresa. Cuando aparecen los desacuerdos económicos, año 2000 aproximadamente, que se juntan con relatados inconvenientes personales del gerente, el proceso deriva en el inicio de la disolución de operaciones.

A continuación se citan algunas etapas por las que pasan las empresas de familia a lo largo de su historia, así como aspectos importantes del proceso (Tabla 3).

Tabla 3. Fases de las empresas de Familia

	FASES		
	1ra.	2da.	3ra.
<i>Atributos</i>	Se aprecia vinculación total entre familia y empresa, tanto en el plano operativo como directivo. Se aprecia la participación de gran número de miembros de la familia.	Ya no se producen en forma textual atributos positivos o negativos de la familia en la empresa. Los límites parecen difusos, se presenta como realidad concreta la ruptura o la formalización. Ese instante debe acotarse para escoger la opción superar y avanzar. Permanecen en letargo; no asumen situación como dramática. Muchas empresas mueren, como en este caso.	Se producen cambios sustanciales en la estructura organizacional, en sistemas de decisión y de dirección.
<i>Metas</i>	Supervivencia.	Estabilidad y crecimiento.	Desarrollo y eficiencia organizacional.
<i>Objetivos</i>	Difusos e improvisados.	Mayor especificidad.	Definición precisa.
<i>Políticas</i>	Criterios intuitivos.	Formulación coyuntural.	Establecidas y escritas.
<i>Planificación</i>	Atención al presente.	Previsiones corto y mediano plazo.	Prospectiva y Planeación estratégica.
<i>Medida de desempeño</i>	Volumen ventas.	Metas operativas.	Rentabilidad y mayor penetración del mercado.
<i>Información</i>	Escasa.	Difusa y poco utilizada.	Precisa y selectiva.
<i>Proceso decisorio</i>	Concentrado en una sola persona.	Incorpora asesores para asegurar la legalidad.	Descentralización selectiva.
<i>Evaluación</i>	Sobre la tarea.	Se incorporan algunas normas estandarizadas.	Según planificación
<i>Control</i>	Según la fluidez de los fondos.	Pronósticos y presupuestos.	Control estratégico.
<i>Estilos de Dirección</i>	Autocrático.	Paternalista.	Participativo.
<i>Estructuras</i>	Rígidas, descompensadas.	Rígidas.	Flexibles y adaptativas.
<i>Competencia</i>	No se considera.	Comienza a estudiarse.	Planeación estratégica.

Fuente: Adaptado de Mucci (2008, 53).

¿Pero por qué las empresas familiares le resulta tan difícil traspasar por todas las etapas anteriormente mencionadas? La idea de que las empresas de familia no crecen llega respaldada, tanto por la creencia popular, como por la realidad. “No hay empresa ni fortuna que dure tres generaciones”. Ward (1994), cita algunos elementos que coadyuvan a encontrar la razón de por qué a las empresas familiares se les hace difícil llegar a la tercera generación. Entre ellas se tienen: 1) Crecer es difícil para cualquier empresa, porque los mercados maduran, la competencia se intensifica y la tecnología cambia; 2) Los paradigmas personales que en un momento dado han permitido triunfar a un emprendedor acaban siempre siendo un freno; 3) En un entorno empresarial cambiante, donde también cambian las condiciones para triunfar, los emprendedores pueden volverse especialmente inflexibles aferrándose a hábitos de éxitos pasados y evitando decisiones que pueden constituir una amenaza para su imagen o su seguridad económica; 4) Los hijos que crecen en una familia dominada por un empresario decidido, seguro de sí mismo, trabajador y triunfador no aprenden habilidades sociales vitales como la cooperación, la toma de decisiones en común y la colaboración desinteresada. Carecen de un

modelo de trabajo en equipo y de habilidades de liderazgo tan necesarios para que los miembros de la siguiente generación puedan trabajar juntos o incluso tener la propiedad conjunta de la empresa; 5) La inflexibilidad y resistencia al cambio: Psicólogos empresariales han observado que los líderes que han triunfado con estrategias empresariales de gran éxito se obsesionan con esa fórmula del éxito. Aunque pasa el tiempo y cambian las condiciones para el éxito, el arquitecto de la antigua estrategia se vuelve inflexible y frena todo crecimiento; 6) Muchas personalidades emprendedoras rechazan la planificación como práctica de gestión porque: a) La planificación requiere compartir información; b) Los emprendedores suelen valorar mucho el secreto; c) La planificación obliga a los emprendedores a responder a las ideas de los demás y a defender sus propias opiniones, cuando suelen preferir la ambigüedad; d) La planificación multiplica las ocasiones de conflicto entre la dirección y la familia e) los emprendedores tienden a evitar las negativas y los conflictos; f) La planificación concentra los recursos limitados en fines específicos. Los emprendedores prefieren repartir el riesgo entre muchos productos, clientes y líneas de negocio; g) La planificación implica compromisos a largo

plazo. Al emprendedor le gusta dejar, cuantas más puertas abiertas posibles, el mayor tiempo posible; 7) Capital limitado: Como todas las empresas, las empresas familiares deben cubrir las expectativas crecientes de los accionistas. Pero ellas, a diferencia de las no familiares, enfrentan el reto de aportar capital para pagar los impuestos de sucesión de sus propietarios; 8) Metas familiares dispares: Las empresas familiares tienen un reto importante en común, cómo reconciliar las distintas metas, necesidades y valores de los miembros de la familia. Conforme estas crecen y envejecen, las metas y los valores se van haciendo inevitablemente más dispares.

3. Metodología

Se considera pertinente aplicar la metodología de estudio de caso, basada en los lineamientos de Yin (1994), que le da validez en situaciones como la presente, realizada empíricamente, a partir de procesos cualitativos, que nacen de proposiciones que son analizadas a la luz de los hechos en un "contexto de vida real", según lo expresa este autor, con los cuales se construye una teoría o respuesta a una pregunta basada en una muestra o caso particular que refleja las conductas de las personas. Además, Chetty (1996), confirma que este método puede obtener datos de diversas fuentes, tales como documentos, entrevistas u observación directa, según menciona Martínez (2006: 167). Una característica del método es que sus resultados no llevan a generalizar hacia otros casos por su especial particularidad, pero si derivan en una teoría, Yacuzzi (2005:8), lo cual se refleja en las características de las empresas familiares, que aunque muestran comportamientos similares que las acerquen a un contexto, no son iguales y tienen diferentes destinos.

Si bien hay diversos autores que proponen como diseñar un caso, por ejemplo Yin (1989), se adapta un esquema que puede recoger esas propuestas. Rialp (1998) hace una lista de sugerencias para desarrollar un estudio de caso, entre las que destacan a) Un tema relevante; b) Estudio coherente y ligado a la realidad; y c) Evidencias casi abrumadoras, que guíen al lector a conclusiones cercanas.

Castro (2010) propone una clasificación donde recoge formas de identificar estudios de caso. Para la presente investigación se acoge un enfoque de tipo descriptivo, con respecto al número de casos, es holístico, por comprender una unidad única de análisis, pero que se refiere a una empresa familiar. Todo aunado a un paradigma interpretativo que busca la objetividad a través del diálogo y el consenso según la presente investigación. A continuación se propone dicha clasificación.

4. Clasificación de estudios de caso

Finalmente nuestra pregunta de investigación está orientada a indagar lo siguiente: *¿Cuál es la incidencia de los valores del gerente y el estilo de dirección en la formación de la cultura organizacional y la sostenibilidad de una empresa familiar?*

Tabla 4. Clasificación estudios de caso

Concepto	Clasificación
Según el objetivo de la estrategia de investigación.	* Descriptivos. * Exploratorios. * Ilustrativos. * Explicativos.
Con respecto al número de casos que conforman un estudio.	* Un único caso (Holístico). * Múltiples o comparativos casos.
En función del paradigma en el que el investigador se sitúa.	* Con enfoque positivista. * Con enfoque interpretativo.

Fuente: Castro (2010, p.38).

4.1. Recolección de datos

Dado que la empresa se encuentra en estado de liquidación desde el año 2013 y sin actividad comercial, se contactaron 4 accionistas a los cuales se les realizó entrevistas personales y un encuesta estructurada donde se preguntaban por elementos tales como: la planeación, la organización, por la forma como se tomaban de decisiones, por la existencia de un plan de relevo generacional, además como un protocolo familiar, tipo de cultura, los valores del gerente, las actitudes frente al cambio y finalmente por el direccionamiento estratégico, todo lo anterior enmarcado en lo expuesto por Shaw (1999:64), para quien la recolección de datos debe hacerse en el contexto en que ocurre. También Yacuzzi (2005) en su artículo, sugiere que la búsqueda de objetividad debe estar acompañada de visitas a la realidad bajando al campo, hablando con los miembros de la organización estudiada. Así, se recoge la mejor, más fiable y mayor información posible, tendiente a destacar cuales son esos valores no presentes en el desempeño gerencial que generaron el cierre de la empresa, así como, de qué manera pudieron haber derivado en dicha situación.

4.2. Análisis de la información

Con respecto a los valores, se expone el siguiente cuadro resumen, donde se ilustra toda la amalgama de valores que poseía el empresario, los cuales permitieron la consolidación de su cultura y por supuesto el crecimiento de la organización a través del tiempo.

Tabla 5. Valores del empresario

Valor	Evidencia
Disciplinado.	Mantén presencia en el negocio. Pedía a sus colaboradores que le imitaran. Siempre tenía presente los objetivos de la organización y buscaba incansablemente alcanzarlos.
Confiado.	Escuchaba a sus empleados y aplicaba algunas de sus propuestas; no controlaba muchas operaciones y permitía que las acciones "fluyeran".
Innovador.	Buscaba constantemente nuevos productos o servicios para ofrecer.
Perseverante.	Siempre esperaba que el negocio rindiera frutos, no esperaba negativas; buscaba elementos de apoyo.
Agresivo (tomar riesgos).	Diversificó el portafolio de productos y los mercados de la empresa.

Fuente: elaboración propia.

4.3. Con respecto al tipo de cultura organizacional y estilo de dirección

A lo largo del tiempo que duró la empresa la gerencia mostró una diversa combinación de los valores descritos anteriormente, lo que influyó en varios sentidos en el comportamiento de la organización. Por ejemplo su estilo gerencial cambió de lo organizado a lo improvisado, del interés en su gente a la total despreocupación, de una cultura de tipo participativo en sus inicios a un tipo paternalista en su etapa de maduración, de la falta de creatividad a la innovación a través de su portafolio de servicios, además como el empoderamiento hacia la fuerza de ventas. Un elemento que fue usual en la toma de decisiones y estructuración de procesos fue el alto riesgo, que inicialmente estuvo acompañado del éxito, en un mercado poco competido en la rectificación de motores, pero en la medida que se retiraron algunos empleados conformaron pequeños talleres de rectificación, con herramientas simples, de bajo costo, pero algo eficientes y con bajo precio para el cliente, se generó una pérdida de parte importante del mercado y fue minando los ingresos por pérdidas en las ventas.

El fundador de una empresa debe tener características que deben llevar el proceso de emprendimiento al éxito, al menos inicial. Algunas de estas características son: Independiente, visionario, seguro de sí mismo, decisivo, controlador, apasionado, creativo. En el caso específico, el fundador y gerente, se caracterizó desde el principio por ser un gran emprendedor y astuto negociante, que generalmente se rodeó de gente capaz, aunque en la mayoría de los casos empírica, encausando sus empleados hacia la iniciativa, creatividad y trabajo colaborativo. En sus inicios, los negocios eran en su mayoría no vinculados a su contabilidad, proceso que se mantuvo en buena parte del crecimiento de la empresa. Los procesos internos de contratación, control, información, facturación y demás, eran ajenos a los avances tecnológicos y vistos como "cosas que no sirven". Solo hacia 1992, con el desarrollo de una nueva instalación, la empresa evolucionó hacia la sistematización, pero este fue solo un proceso más, ya que nunca se utilizó como una verdadera herramienta para toma de decisiones o implementación de sistemas de control y planeación estratégica efectivos. Con el tiempo, el gerente se tornó controlador y no aceptó más consejos de su personal, mostrando claras deficiencias en su direccionamiento estratégico.

Uno de los elementos importantes de la cultura organizacional son los elementos tangibles como edificios, instalaciones, equipos, entre otros. Esto no es ajeno a la visión de su fundador. La empresa evolucionó de un rústico local arrendado entre 1979 y 1991, a construir hacia 1992 su propia sede, convirtiéndose en una de las más modernas del país y en 2003 consiguió ser la segunda rectificadora colombiana en recibir la Norma ISO9001-2000, que renovó en 2005, pero que finalmente perdió por la falta de aptitud gerencial, por

considerar dicha actividad como un "gasto"¹, no una inversión que apuntalaba sus negocios con grandes empresas. Fue en este tiempo en el que se evidenciaron las primeras deficiencias de los modelos de funcionamiento de la empresa, tanto gerencial como organizacional, ya que la falta de liderazgo, compromiso de sus integrantes y proyección no lograron superar los inconvenientes sobrevinientes.

4.4. Razones que propician la desaparición del mercado

En general la mayoría de los negocios de la sociedad generaban a la empresa buenos ingresos y tenían como particularidad que involucraban a gran parte del personal, que en muchos casos debía generar ideas innovadoras para desarrollar trabajos que otras empresas del sector, incluso con mejores recursos tecnológicos y maquinaria no podían desarrollar. El inconveniente es que estos negocios se fueron concentrando en el gerente y el vendedor que atendía a estas empresas y empezó a generar altos costos por comisiones que dejaban a la empresa con bajas utilidades, Esta práctica se generalizó hasta que en el año 2005, por un inconveniente legal, ajeno a la empresa, el vendedor tuvo que ser despedido, perdiéndose los contactos y el poder de negociación y persuasión que éste tenía. El proceso de búsqueda de su reemplazo fue un continuo fracaso, pues el medio no tenía ingenieros del área con conocimientos y capacidades, más importantes éstas últimas, que permitieran llegar con confiabilidad a los clientes. Varios intentos fallaron y finalmente los negocios desaparecieron.

Hacia finales de 2008, cuando ya la empresa mostraba serias debilidades por falta de personal dedicado al área de venta de servicios en su tema original de rectificación, se movían cuantiosos recursos hacia otras actividades y los intereses económicos del gerente se distrajeran hacia actividades diferentes al giro de la empresa, un litigio ajeno a la misma genera grandes pérdidas económicas al gerente, se toman decisiones equivocadas y negativamente influenciadas por personas ajenas a la organización, haciendo que traslade la empresa a un local alejado del mercado, con deficiencias en servicios, es seriamente desatendida y sufre el despido de buena parte de su personal, lo cual se conjuga para determinar el "principio del fin".

Los peores momentos de ese final se dan en 2012, cuando se vende el principal activo de la sociedad, por valor irrisorio y sin convertirse en ingreso económico para esta. La maquinaria se ha vendido por partes, sin que la empresa perciba ese ingreso y finalmente, en enero de 2013, por primera vez en su historia, se convocó una asamblea de accionistas con el único objetivo de iniciar su disolución. Durante los tres últimos años buena parte de la operación se ha desviado hacia una empresa tipo S.A.S., conformada por algunos de los socios, lo cual dejó a la sociedad sin ingresos y precipitó su final.

A eso se sumó la falta de cohesión de los integrantes del núcleo familiar accionario, entre los que había diversos intere-

1. Las creencias del fundador son elemento modelador de la cultura organizacional. En tal sentido asume una cosmovisión de lo que él considera "gasto" e "inversión" y pretende derramarlo a través de los miembros de la organización.

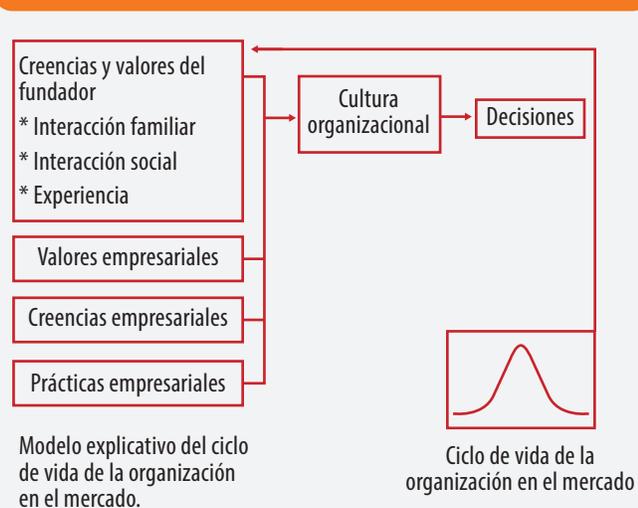
ses, pocos hacia mantener la empresa en funcionamiento, la mayoría decididos a percibir de ella sin laborar o aportar por su crecimiento.

5. Conclusiones

El análisis de las razones que determinaron la desaparición de la sociedad lleva a concluir lo siguiente: 1) Cambiaron los objetivos iniciales del gerente y predominó su interés personal. No perder el poder era lo vital. 2) No hubo planeación de ningún tipo ni estructura organizacional que permitiera adaptarse adecuadamente a su entorno. Ni socios ni empleados preparados que fortalecieran los procesos de ventas, finanzas, servicios, entre otros. 3) No se planteó desde el principio el protocolo de familia ni el relevo generacional, que asegurara la continuidad y asignará funciones. 4) Nunca hubo asambleas de socios que hicieran autocrítica, planearan o proyectaran la empresa con bases sólidas. 5) Faltó compromiso de los socios para sacar adelante la empresa. 6) Las injerencias externas fueron más fuertes que el deseo de mantener el proceso de la sociedad. 7) El deterioro de las relaciones intrafamiliares fue determinante del final de la empresa y 8) Los valores que inicialmente fueron la base del éxito organizacional fueron movidos hacia una serie de principios y valores que se ajustaban más a los deseos de conformar su propio reino que a los intereses de la familia.

En 2013 se inició el proceso de liquidación de la sociedad que, en sus mejores años, fue ejemplo regional de generación de empleo, dinamismo e innovación, pero que se unió a la larga lista de empresas familiares que no saben superar sus propios vicios. Finalmente, se coloca a consideración un modelo inicial, que sin mayor comprobación empírica, puede resultar explicativo de la influencia de los valores del fundador en la creación de la cultura organizacional y al analizar como dichos valores, sumados a los estilos de dirección, inciden radicalmente sobre la permanencia de la empresa familiar.

Figura 2. Modelo explicativo del ciclo de vida de las organizaciones en el mercado



Fuente: elaboración propia.

6. Referencias

- Aktas, E., et al. (2011). The Effect of Organizational Culture on Organizational Efficiency: The Moderating Role of Organizational Environment and CEO Values. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1560-1573. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.092>
- Barney, J.B. (1986/07) Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, 11 (3), 656-665. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1986.4306261>
- Blackwell, R.D. et al. (2005). *Consumer Behavior*, ed. 10. Boston (MA), USA: South-Western College Pub.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Culture Organizational Based on the competing values framework*. San Francisco-(CA) USA: Ed. John Wiley & Sons Inc.
- Castro, M. E. (2010/12). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1 (2), 31-54.
- Ceja, L. et al. (2011). *Corporate values guiding de world's larged family-owners firms*. Navarra, España: IESE Business School.
- Ceja, L. et al. (2010). *The importance of values in family-owned firms*. Navarra, España: IESE Business School.
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small and medium sized firms. *International Small Business Journal*, 15, 73-85. <http://dx.doi.org/10.1177/0266242696151005>
- Chua, J.H. et al. (1999). Defining family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4), 19-30.
- Chua, J. H. et al. (2003). Extending the theoretical horizons of family business research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (4), 331-338. <http://dx.doi.org/10.1111/1540-8520.00012>
- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*. 12 (1), 47-57. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90026-8](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(83)90026-8)
- Davis, P., & Harveston, P. (2000). Internationalization and organizational growth: The impact of internet usage and technology involvement among entrepreneur-led family business. *Family Business Review*, 13 (2), 107-120. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00107.x>
- Denison, D. et al. (2004). Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. *Fam-*

- ily Business Review*, 17 (1), 60-70. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00004.x>
- Denison, D. et al. (2006). *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*. Lausanne, Switzerland: Institute for Management.
- Dyer-Gibb, Jr. W. G. (1986). *Cultural change in family firms*. San Francisco (CA), USA: Jossey Bass.
- Ebrahimpour, H. (2011). A survey relation between organizational culture and organizational citizenship behavior. *Social and Behavioral Sciences*, 30, 1920-1925. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.373>
- Esquivel, L. y Aguilar, H. (2002). Los valores familiares: Una aproximación teórica y metodológica. *Revista Educación y Ciencia*, 6 (12), 45-52.
- García-Álvarez, E. & López-Sintes, J. (2001). A taxonomy of founders based on values: the root of family business heterogeneity. *Family Business Review*, 14 (3), 209-230. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00209.x>
- Gimeno, S.A. (2004). *El desempeño en la empresa familiar. Un estudio casual de factores y variables* (Tesis Doctoral). Recuperado 16/06/2014 de <http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/TESIS%20A%20GIMENO.pdf>
- Guerrero, V.S. (2005). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento & Gestión*, 18, 103-137.
- Habbershon, T. & William, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12 (1), 1-25. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Handwerker, W. P. (2002). The Construct Validity of Cultures: Cultural Diversity, Culture Theory, and a Method for Ethnography. *American Anthropologist*, 104, 106-122. <http://dx.doi.org/10.1525/aa.2002.104.1.106>
- Hall, A. et al. (2001). Entrepreneurship as radical change in the family business: Exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, 14 (3), 193-208. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00193.x>
- Hallett, T. (2003). Symbolic Power and Organizational Culture. *Sociological Theory*, 21, 128-149. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-9558.00181>
- Hatch, M. J. (1993/10). The Dynamics of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*, 18 (4), 657-693. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1993.9402210154>
- Jaeger, G., & Selznick, P. (1964). A Normative Theory of Culture. *American Sociological Review*, 29 (5), 653-669. <http://dx.doi.org/10.2307/2091416>
- Jaramillo, O.L. (2005). Gestión del talento humano en micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa EXPOPME de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento & Gestión*, 18, 103-137.
- Keeton, K.B. & Mengistu, B. (1992). The Perception of Organizational Culture by Management Level: Implications for Training and Development Public. *Productivity & Management Review*, 16 (2) 205-213.
- Lansberg, I. (1983). Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12 (1), 39-46. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90025-6](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(83)90025-6)
- Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*, 49, 91-97.
- McCullom, M. E. (1988). Integration in the family firm: When the family system replaces controls and culture. *Family Business Review*, 1 (4), 399-417. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00399.x>
- Méndez, C. (2006). *Transformación Cultural en las Organizaciones*. Bogotá, Colombia: Limusa Noriega Editores.
- Mucci, O. (2008). *Empresas Familiares. Funcionamiento e Identidad*. Mar del Plata, Argentina: Universidad Nacional del Mar del Plata.
- Odom, W. R. et al. (1990). Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction, and Cohesion. *Public Productivity & Management Review*, 14 (2), 157-169. <http://dx.doi.org/10.2307/3380963>
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational Culture. *Annual Review Sociological*, 11, 457-83. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.so.11.080185.002325>
- Martínez, C. y Piedad C. (2006/06) El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, (20), 165-193.
- Parsons, T. 1937. *The Structure of Social Action*. New York, USA. The Free Press
- Pettigrew, A.M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 570-581.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York, USA: The Free Press.

- Rialp, A. El método del caso como técnica de investigación y su aplicación a la función directiva. *Ponencia presentada en el IV Taller de Metodología, ante la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa - ACEDE*, 23-25 de abril, Arnedillo, La Rioja, España. 1998.
- Shaw, E. (1999). A guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a Small Firm Study. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 2 (2), 59-70. <http://dx.doi.org/10.1108/13522759910269973>
- Schein, E.H. (2004). *Culture and Leadership*, San Francisco (CA), USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Schein, E.H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45 (2), 109-119. <http://dx.doi.org/10.1037//0003-066X.45.2.109>
- Schein, E.H. (1996/06). Culture: The Missing Concept in Organization. *Administrative Science Quarterly*, 41 (2), 40th Anniversary Issue. 229-240.
- Schein, E.H. (1962/05). The Legitimacy of Organizational Influence. *American Journal of Sociology*, 67 (6), 682-689. <http://dx.doi.org/10.1086/223233>
- Smircich, L. (1983). The concept of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 339-358.
- Sorenson, R. L. (2000). The contribution of leadership styles and practices to family business success. *Family Business Review*, 13 (3), 183-200. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00183.x>
- Tsui, A. S. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, 17 (2), 113-137. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.12.001>
- Ward, J.L. (2008). Introduction, in J. Tapies & J. L. Ward (Eds.) *Family values and value creation. The fostering of enduring values withing family-owned business*, (pp 1-8). Hampshire, England: Palgrave.
- Ward, J. L. (1994). El crecimiento de la empresa familiar: retos específicos y mejores prácticas. *Family Business Review*, 7 (2), 186-194
- Yacuzzi, E. (2005). *El Estudio de Caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación*. (pp. 1-37). Buenos Aires, Argentina: Universidad del CEMA.
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park - (CA), USA: Ed. Sage.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research Design and Methods*. Newbury Park - (CA), USA: Ed. Sage.
- Zehir, C. *et al.* (2011). The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance: Multi-National Companies in Stambul. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1460-1474. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.032>

