

**MACROPROYECTO:**

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA:  
UNA MIRADA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.**

**PRESENTADO POR:**

**JULIAN ALVIAR ROMERO**

**COMO TRABAJO DE GRADO**

**MAESTRIA EN MERCADEO  
UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
2018**

## Tabla de contenido

<b>RESUMEN</b> .....	<b>5</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>9</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>11</b>
<b>1. Cultura organizacional</b> .....	<b>11</b>
1.1. Definición de Cultura Organizacional .....	11
1.2. Factores de creación de Cultura Organizacional.....	18
1.3. Consecuencias de la Cultura Organizacional en el Desempeño Empresarial .....	20
1.4. Modelo de Valores en Competencia (Competing Values Framework) .....	21
1.4.1. Tipologías de Cultura Organizacional de acuerdo CVF .....	26
<b>2. Orientación al Mercado</b> .....	<b>28</b>
2.1. Determinantes de la orientación al mercado .....	30
<b>3. Empresa de Familia.</b> .....	<b>33</b>
<b>4. El Desempeño Empresarial</b> .....	<b>39</b>
4.1. La Estrategia.....	40
4.2. El Desempeño .....	42
4.3. Hipótesis teóricas sobre Desempeño Empresarial de Morgan y Strong (2003) .....	43
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	<b>47</b>
<b>PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>48</b>
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>49</b>
Objetivo general.....	49
Objetivos específicos .....	49
<b>ESTRATEGIA METODOLÓGICA</b> .....	<b>50</b>
<b>RESULTADOS</b> .....	<b>57</b>
<b>1. Segmento de Orientación al Mercado</b> .....	<b>57</b>
1.1. Orientación a la competencia: .....	57
1.2. Orientación al cliente .....	59

1.3. Coordinación interfuncional.....	62
1.4. Capacidad de respuesta de la empresa .....	65
1.5. Generación de información sobre el mercado .....	69
1.6. Diseminación de la información en la empresa .....	72
2. Desempeño empresarial .....	75
3. Cultura Organizacional .....	79
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>88</b>
1. Análisis del Alfa Cronbach .....	88
1.1 Conclusiones del análisis Cronbach .....	92
2. Respuestas a las preguntas de investigación .....	93
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>97</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>100</b>

## Tabla de Ilustraciones

<b>Figura 1.</b> Proceso de las principales características de la cultura organizacional.....	14
<b>Figura 2.</b> Cuadrante del Modelo de Valores en Competencia (CVF) .....	25
<b>Figura 3.</b> Marco de los determinantes de la orientación-mercado. ....	31
<b>Tabla 1.</b> Relación de las empresas consultadas en el Valle del Cauca. ....	51
<b>Tabla 2.</b> Escala de Orientación al Mercado.....	53
<b>Tabla 3.</b> Escala MARKOR para medición de Orientación al Mercado.....	54
<b>Tabla 4.</b> Modelo de construcción del instrumento OCAI de Cameron y Quinn .....	55
<b>Tabla 5.</b> Validación de la fiabilidad para el constructo de Orientación al Mercado del instrumento.....	89
<b>Tabla 6.</b> Validación de la fiabilidad para el constructo de Orientación al Mercado del instrumento.....	90
<b>Tabla 7.</b> Validación de la fiabilidad para el constructo Cultura Organizacional del instrumento.	91

## Resumen

La empresa familiar es una entidad social y económica de gran importancia en el contexto colombiano, ya que constituye el 68% de la red comercial total del país, por lo que se crea la mayor parte del empleo formal y su desarrollo. Dicho esto, es clave mencionar que una de las principales debilidades de estas empresas es su propia capacidad de aguantar y mantenerse al paso de los años, ya que sus diversos conflictos a nivel familiar, empresarial y de propiedad generan menos del 30% de las empresas familiares. Logró con éxito una sucesión a la segunda generación, y entre el 10% y el 8% alcanzó una tercera sucesión generacional, por tal razón, es que la posibilidad de desaparecer o ser adquiridas por terceros es muy alta para las empresas de familia en el país. Este problema nos permitió buscar las relaciones entre los elementos de la cultura organizacional, el enfoque de orientación al mercado y el desempeño comercial, como una estrategia competitiva de alto impacto para el éxito competitivo y administrativo de las empresas familiares en Colombia. Como parte del macro-proyecto denominado "CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: UNA MIRADA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO", este estudio exploratorio se centró en el estudio de empresas familiares de todos los tamaños y sectores del Valle del Cauca, y en cuáles fueron las siguientes preguntas: ¿La cultura organizacional es determinante en la orientación de mercado de las empresas familiares? ¿La orientación del mercado influye en el desempeño organizacional, en el contexto de las empresas familiares? y ¿Existe alguna relación entre la cultura organizacional de las empresas familiares en su desempeño organizacional? En el análisis de resultados, se incluyó el análisis de Cronbach que confirmó la confiabilidad de los instrumentos utilizados y que respondieron a los objetivos del estudio. Los resultados obtenidos confirmaron que el desempeño comercial exitoso de las empresas familiares está directamente relacionado con una cultura organizacional orientada al mercado.

**Palabras clave:** cultura organizacional, orientación al mercado, desempeño comercial, negocios familiares, conflictos, toma de decisiones, sucesión generacional, valores competitivos, creación de valor económico y relaciones.

## Abstract

The family business is a social and economic entity of great importance in the Colombian context, since it constitutes 68% of the total commercial network of the country, which is why most of the formal employment and its development are created. That said, it is key to mention that one of the main weaknesses of these companies is their own ability to endure and keep up with the years, as their various conflicts at the family, business and property level generate less than 30% of companies family Successfully achieved succession to the second generation, and between 10% and 8% reached a third generational succession, for this reason, is that the possibility of disappearing or being acquired by third parties is very high for family businesses in the country. This problem allowed us to search the relationships between the elements of the organizational culture, the market orientation approach and the commercial performance, as a competitive strategy of high impact for the competitive and administrative success of family businesses in Colombia. As part of the macro-project called "ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE PERFORMANCE OF FAMILY COMPANIES: A LOOK FROM THE MARKET ORIENTATION PERSPECTIVE", this exploratory study focused on the study of family businesses of all sizes and sectors of the Valley of the Cauca, and in which were the following questions: Is the organizational culture determinant in the market orientation of family businesses? Does market orientation influence organizational performance, in the context of family businesses? and Is there any relationship between the organizational culture of family businesses in their organizational performance? In the analysis of results, Cronbach's analysis was included that confirmed the reliability of the instruments used and that responded to the objectives of the study. The results obtained confirmed that the successful commercial performance of family businesses is directly related to a market-oriented organizational culture.

**Keywords:** organizational culture, market orientation, commercial performance, family businesses, conflicts, decision making, generational succession, competitive values, creation of economic value and relationships.

## Introducción

El presente trabajo de investigación quiso abordar una temática de profunda importancia y relevancia tanto para la academia como para entorno empresarial en general; pues la comprensión especialmente, de la empresa de familia en todas sus dimensiones y relaciones, se convierte en un aspecto clave para el desarrollo social y económico del país por su función como fuente amplia de generación de empleo y opción de prosperidad (Berdugo y Cáceres, 2014); de ahí que el mayor interés, sea indagar sobre qué aspectos o elementos podrían elevar el desempeño y el rendimiento de este tipo de negocios para establecer empresas exitosas y perdurables en el tiempo.

Para alcanzar este propósito, se tuvo como hoja de ruta el objetivo general de establecer las diferentes relaciones que existen entre los elementos de cultura organizacional, desempeño empresarial y el enfoque estratégico de orientación al mercado, por lo cual surgirían una serie de preguntas de investigación que conducen la investigación. ¿Es la cultura organizacional determinante en la orientación al mercado de las empresas de familia?, ¿Influye la orientación al mercado en el desempeño organizacional, en el contexto de las empresas de familia?, ¿Existe alguna relación entre la cultura organizacional de las empresas de familia en su desempeño organizacional?

Esta investigación de corte exploratorio tuvo como universo a las empresas de familia del departamento del Valle del Cauca, en municipios principales como Buenaventura, Cali, Palmira y Yumbo, cuyos datos fueron recolectados través de encuestas electrónicas enviadas a directamente a los coordinadores y jefes de áreas, así como directivos, gerentes generales y dueños de dichas organizaciones consultadas. Para la construcción del instrumento de consulta, se tuvo como herramienta base el lineamiento propuesto en el marco teórico o referencial, el cual se fundamentó en cuatro ejes temáticos que a continuación se describen brevemente.

En el primer eje temático se utilizó el modelo de los tres niveles de cultura propuesto por Schein (1990), para definir el concepto de cultura organizacional, sus elementos de creación e impacto en la compañía, y así como su vinculación con la estrategia organizacional. Un segundo elemento fueron los aportes realizados por Cameron y Quinn (2006) con los cuatro arquetipos de la cultura organizacional de su Modelo de Valores en Competencia (CVF), lo cual permite identificar el tipo de cultura. Este último, de gran reconocimiento académico y ejecutivo por su eficiencia en los resultados de medición organizacional.

El segundo eje teórico, denominado como estrategia de orientación al mercado, tuvo en cuenta dos elementos de valiosa importancia. El primero, fue el modelo de determinantes

de orientación mercado propuestos por Narver y Slater (1990) y mencionados por Lambin (1995) y los aportes de Kholi y Jaworski (1990) condensados en las escalas MARKOR Y MKTOR. Sobre desempeño empresarial, el tercer eje teórico, se basó principalmente, en la propuesta de Morgan y Strong (2003) con sus trabajos sobre la relación entre estrategia y desempeño, el cual se plantearon seis dimensiones estratégicas de orientación que podrían ser determinantes de un mejor desempeño empresarial. Finalmente, el cuarto eje, se desarrolló con base a la definición y caracterización de la empresa de familia vista desde las teorías de la perspectiva del Metaconocimiento de Flavell (1970) y Piaget (1974) y citados por Saiz (2011). La teoría de los grupos estratégicos de Hunt (2002) y Porter (1979) citados por Davó y García-Ochoa (2014) y la teoría de los Recursos y Capacidades de Wernerfelt (1984) y Peteraf (1993), citados también por Davó y García-Ochoa (2014). Lo anterior, permitió la construcción del instrumento de consulta, que por medio de 58 preguntas en escala de Likert acerca en profundidad al objeto de estudio. Es importante mencionar que las preguntas que conformaron el instrumento de consulta fueron analizadas por la aplicación de la prueba de fiabilidad del Alfa de Cron Bach arrojando un índice general del 0.9463 considerándose como excelente.

Para finalizar, este estudio concluye que, si existe relación directa entre cultura organizacional, orientación al mercado y desempeño empresarial para las empresas de familia de esta región de Colombia; por lo tanto, una cultura organizacional con enfoque estratégico de orientación al mercado produce un mejor desempeño empresarial y mayores rendimientos económicos y de mercado. Sin embargo, por el recorrido teórico y práctico de esta investigación, no es posible identificar un tipo de cultura organizacional -Modelo de Valores en Competencia- de Cameron y Quinn (2006) específico para las empresas consultadas, ya que, por su variedad y dinámica, se haya diferentes tipos de cultura que están orientados al mercado y que por los resultados obtenidos, también logran una mejora en el desempeño empresarial.

## Justificación

Al comprender las dinámicas que rodean a las empresas de familia, grandes, medianas y pequeñas, y al ser consideradas como grandes generadoras de empleo y bienestar social en el país, pues generan entre el 45 y 70% del PIB total (Actualidad Colombia, 2014), no deja de llamar la atención un hecho indiscutible, de acuerdo a las cifras de la Superintendencia de Sociedades (2013) que en sus estudios sobre el tema, estima que aunque el 68% del entramado corporativo de la nación corresponde a empresas de familia, es este grupo el que posee una tasa de supervivencia generacional preocupantemente baja, pues según datos de la revista Portafolio (2012), el 30% sobrevive a la segunda generación y tan solo entre el 10% y el 8% llega a la tercera generación para después desaparecer. Uno de los grandes desafíos de las empresas de familia es su propia capacidad para ajustar su proceso transicional y el establecimiento de estrategias que aseguren el éxito competitivo. Es allí donde surge la importancia de este estudio, pues en él se preguntó y se dio respuesta a los elementos que podrían favorecer tanto el éxito corporativo temporal como la estabilidad y durabilidad durante los periodos de transición generacional promisorios, asegurando la permanencia dentro de los mercados por su adecuada orientación estratégica.

De acuerdo a la búsqueda de antecedentes y literatura teórica referente al tema, se logró identificar tres elementos estratégicos que son relevantes para este estudio y adicionalmente podían ser camino al éxito corporativo, ellos son: Cultura organizacional, orientación al mercado y desempeño empresarial (rendimiento). Establecer la existencia de relaciones y su impacto en la estrategia de las empresas de familia se convierte en un valor de importancia y relevancia de este estudio.

Es destacable mencionar el aspecto de novedad que se le quiso añadir al presente estudio, pues el marco referencial, la metodología, el alcance y los resultados sobresalen como uno de los tantos aportes entregados al lector. En el primer caso, el marco teórico se desarrolló con base a los principales autores y referentes de la temática, que no solo son relevantes por sus aportes sino también por el prestigio y reconocimiento de sus trabajos. La metodología incluyó un instrumento de consulta amplio pero robusto, que permitió alcanzar los objetivos planteados por la aplicación del método Alfa Cron Bach, y el cual, tuvo un importante alcance, consultando cerca de 22 empresas familiares del Valle de Cauca, logrando establecer importantes resultados y conclusiones que demostraron factualmente las preguntas de investigación contrastando la teoría y práctica encontrada. Estos puntos se ampliarán en el avance del documento.

Reconocer la importancia de la empresa de familia en Colombia, conocer y comprender como la cultura organizacional con un enfoque de orientación al mercado produce

óptimos y resultados y desempeño empresarial, se convierte en un aliciente de utilidad para motivar futuros estudios en la materia y despertar el interés de los grupos de interés (academia y empresas) para potenciar sus prácticas en las organizaciones familiares para mejorar los indicadores de perseverancia de las mismas, especialmente en periodos de transición generacional exitoso.

## Marco teórico

### 1. Cultura organizacional

#### 1.1. Definición de Cultura Organizacional

Al momento de estudiar los efectos de la cultura organizacional en el desempeño de las organizaciones, se debe tener como punto de partida el entendimiento del concepto de cultura en términos de la psicología organizacional para luego trasladarlos a la organización económica o empresa; conocer sus implicaciones, acciones y efectos dentro del “qué y cómo hacer diario” de las organizaciones en su esfuerzo para alcanzar sus objetivos corporativos, por tal razón, es fundamental para entender los vínculos y su significado explícito, y por consiguiente, se logre explicar el siguiente trabajo de investigación a la luz de los diferentes referentes teóricos pertinentes que se presentarán. Considérese lo siguiente, la cultura organizacional es uno de los factores más preponderantes e inquietantes que pudiera ser analizado y estudiado dentro de cualquier organización humana; sin importar su tamaño, tipo, misión u objetivo corporativo, la organización deberá entender que al estar conformado por seres humanos, las diversas y complejas interacciones sociales e individuales de sus colaboradores son generadores y facilitadores de la cultura, y su transmisión, la cual le permitirá a la estructura, no solo crear valores diferenciadores con sus adversarios o competencia, sino un registro de posicionamiento en la mente de los clientes, convirtiéndose así en un elemento clave del éxito empresarial a largo plazo (Serna, 1996).

García (2009), realiza un importante recuento teórico sobre el concepto de cultura organizacional, partiendo desde la perspectiva de la psicología organizacional, consideró a la cultura no solo como una variable del análisis racional de las organizaciones para analizar su efecto sobre la efectividad como lo proponía Taylor y Fayol y citado por García (2009) en sus tratados más conocidos, sino mejor, como un sistema orgánico compuesto por diferentes subsistemas (parecido al cuerpo humano), que interactúan entre sí y de manera coordinada para explicar la realidad en la que se sumerge la organización y como responde a las exigencias de un mercado altamente competido.

Inicialmente la psicología organizacional se encargó del estudio de los aspectos psicosociales en relación al trabajo ejercido por los individuos dentro de la ecuación económica de la empresa, y fue hasta la influencia de las teorías de los sistemas, que emergen nuevos conceptos para comprender a la organización no como un todo sino como sistema compuesto por subsistemas que le permiten, a la misma, estructurarse e integrarse al mercado en función de sus metas y acción de supervivencia en los entornos que le demanden (García C. , 2009).

Como parte de la organización, la cultura corporativa está confirmada por un complejo sistema de valores y significados individuales de cada colaborador que terminará afectando a la organización de manera positiva o negativa, según él sea caso. Dicho lo anterior, es importante considerar que, el punto de partida de la cultura organizacional es el ser humano como actor individual de un sistema social llamado empresa. Cada persona que conforma la organización trae consigo un aprendizaje, unos valores y unos significados de percepción que terminaran influenciando en términos generales la cultura de la empresa.

Al considerar que la cultura surge en el individuo y posteriormente se involucra en una compleja estructura social dentro de la organización, es posible crear una cultura corporativa propia en términos de empresa. Por tal motivo, es relevante mencionar que cada organización tiene su propia cultura, que la distingue como si fuese un ADN propio, único e irrepetible, ninguna organización es igual a otra, así se encuentren en el objetivo de satisfacer la misma necesidad que su competencia en un mercado determinado, ahí radica su importancia y relevancia dentro de este tema; por lo anterior, es pertinente revisar el significado del término que nos atañe.

La cultura corporativa es definida por Serna (1996), como un conjunto de “valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial” (p. 105). También, es necesario incluir otros aspectos que también menciona el autor, como el liderazgo gerencial, la visión corporativa y sus principios rectores, tanto en los altos niveles de mando como de niveles medios y personal de operaciones, sus normas o procedimientos en el cumplimiento de las tareas y demás funciones administrativas, entre otros, deben ser considerados dentro de la configuración y concepción del término de cultura corporativa.

Schein (1990) citado en Kinicki y Kreitner (2003) propone conceptualmente, lo siguiente sobre cultura organizacional: [...] “es el conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentados, en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto a ellos y reacciona a ellos mismos” (p.30). En esta definición, es posible identificar al menos tres características principales para el entendimiento del concepto de cultura organizacional, siendo esta la propuesta del autor en mención. Sustrayendo estas características se tiene lo siguiente:

- Que la cultura organizacional es transmitida por efecto de la socialización entre los individuos que conforman la compañía.
- Que la cultura organizacional influye en la forma como los colaboradores realizan sus tareas.

- Que la cultura organizacional actúa en diferentes niveles jerárquicos.

Schein (1990) presta marcada importancia en la característica de socialización como principal factor característico dentro de la cultura, pues tiene la facilidad de generar arraigo de cultura organizacional en los individuos que la componen. La socialización organizacional se refiere a los procesos por los cuales cada persona que conforma la organización conoce, aprende y asume los valores, normas y conductas, que le permitirán adaptarse e integrarse a la empresa como miembro. Kinicki & Kreiter (2003), mencionan como elemento clave de la socialización organizacional la “mentoría”, que se entiende como el proceso de formación e instrucción o acompañamiento de los individuos por el cual se conoce la cultura y se transfiere a los colaboradores. La mentoría puede generar en los colaboradores sentimientos de identidad organizacional por medio de la aceptación de las normas y valores y como segunda consecuencia genera valor de membresía o pertenencia a algo (organización empresarial).

El segundo elemento de la influencia en el comportamiento sobre la realización de tareas, el autor manifiesta que, la cultura propia de una organización brinda pautas para que cada uno de los miembros entienda y comprendan las maneras y comportamientos de ejecutar sus diversas funciones, para lo cual debería, una vez están sumergidos en la cultura corporativa, responder frente a los retos y tareas propias de cada cargo, según los lineamientos estratégicos requeridos. Cada organización tiene sus propias normas y valores que sustentan sus operaciones, de tal modo, cada tarea o función en su proceso de cumplimiento tendrá una manera y una forma característica que diferencia a cada organización.

Para comprender la definición teórica de Shein (1990) como se citó en Kinicki y Kreitner (2003), el concepto de cultura organización se debe concebir también desde tres pilares fundamentales o elementos, con los cuales este proceso no tendría visibilidad administrativa y control estratégico organizacional. Esto explica cómo se forma y como se usa la cultura dentro de la organización. Este proceso tiene como nombre “capas de la cultura organizacional”, las cuales varían de acuerdo a la influencia del entorno en el que se encuentre y en la forma cómo impacta en las personas y a la organización como tal:

**Figura 1.** Proceso de las principales características de la cultura organizacional.



**Fuente:** Propuesta por E.H. Schein en Cultura organizacional y liderazgo.

Schein (1990) les da un valor importante a estas características anteriormente mencionadas, y las cuales se pueden identificar dependiendo de los diferentes grados de complejidad de su caracterización.

Por ejemplo, los Artefactos observables: Es quizás la característica más reconocible de todas y su definición se basa, principalmente en las manifestaciones o hechos que son fácilmente reconocidos por medio de la observación por su carácter físico y que se convierten en un elemento diferenciador por excelencia. Elementos físicos, como los códigos de vestimenta, diseño y prestaciones de locaciones e infraestructura, ceremonias y rituales, entre otros. Este elemento característico, es resultado de la implementación de determinada cultura dentro de la organización, y dependerá en gran medida de la visión y proyección de los dueños o directores fundacionales de la compañía, pues responden a sus deseos de materializar un estilo de dirección y desempeño frente a la competencia y al mercado. Esta característica genera identidad y valoración por parte de los colaboradores.

**Valores expresados:** La segunda característica llamada por Schein (1990) como valores expresados hace referencia a normas y valores que son expresados públicamente, principalmente por los dirigentes hacia sus colaboradores, y los cuales son establecidos por la visión de los mismos. Los fundadores de la empresa son los principales influenciadores de estos valores dados al sentido aspiracional del mismo. Sin embargo, en esta conceptualización propuesta, el autor establece un límite para el éxito

en la aceptación de los valores expresados por los fundadores o líderes, y es la coherencia con la que los gerentes y directivos de la compañía llevan a la práctica los valores que hacen explícitos.

Considerando que los dirigentes esperan influir positivamente en la cultura de las personas, para que el comportamiento de los colaboradores dentro de la organización sea coincidente con los objetivos corporativos, los dirigentes deben buscar siempre la coherencia entre lo que se pretenden impartir y la realidad de sus acciones, es decir, el hecho de no cumplir con la propuesta de cultura corporativa promulgada puede generar un quiebre en el comportamiento de los colaboradores y por consiguiente el fracaso de la estrategia organizacional y éxito en el mercado.

A lo anterior, Schein (1990) citado en Kinicki y Kreitner (2003) lo ha denominado los **Valores manifestados**, es decir los valores y normas que se percibe a través de hechos. Su importancia radica en su capacidad de influencia sobre las personas pues son comportamientos repetitivos que se convertirán en hábitos organizacionales.

Por eso afirman Kinicki y Kreitner (2003), que es imperativo y de importancia estratégica de la organización disminuir las discrepancias entre valores expresados y manifestados, pues pueden influir en la actitud de los empleados, y posteriormente, en la imagen que los clientes registraran de sus empresas.

En este sentido, la relación sobre la importancia de la cultura corporativa en el planteamiento de la estrategia de dirección estratégico de la empresa y en la forma como se establecen los objetivos, la dinámica para la resolución de los conflictos y problemas rutinarios de cualquier actividad económica organizada como medio de transmisión de cultura debe constituirse en un elemento clave para una organización que se orienta al mercado (Serna, 1994).

la cultura de una corporación [...] es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en los principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa (Serna, 1994, p.106).

Es en este punto, donde realmente se hace notorio la importancia de analizar y diagnosticar asertivamente la cultura organizacional, pues de ser una fortaleza, también puede ser una debilidad, en el caso en que este elemento no esté definido adecuadamente. Por último, Schein (1990) hace una descripción al tercer elemento:

**Supuestos básicos:** Son valores organizacionales que por su práctica y prolongación en el tiempo se han arraigado en los colaboradores de la compañía, se consideran supuestos básicos porque marcan la ruta del comportamiento que debe ser asumido por nuevos integrantes y es influenciado por los colaboradores actuales y los directivos o fundadores. Este último elemento, a diferencia de los anteriores, no se puede ver, es invisible por su origen en comportamientos humanos y cogidos sociales y organizacionales propiamente.

Este último elemento, es el responsable de la baja tolerancia al cambio en los colaboradores de la organización, pues las prácticas continuas de los valores y normas de comportamiento corporativas se convierten en hábitos que son difícilmente modificables aún bajo la voluntad de los líderes o directivos.

La respuesta de la organización a los retos del entorno y su necesidad de mantenerse vigente en el mercado, le exige a la estructura organizacional asumir cambios para adaptarse a las condiciones externas e internas para responder de mejor manera los desafíos competitivos que se presentan.

Morgan (citado en García, 2009), se refiere a esta adaptación de la siguiente manera:

[...] cuando la organización pierde el equilibrio [...] cuando hay cambios en el entorno organizacional debido al incremento de la competencia, o cambios políticos y económicos-, el sistema de ajustar sus procesos para poder adaptarse a las nuevas circunstancias (p. 277).

El concepto de cultura organizacional es inherente a las personas, las cuales crean y conforman la organización en todas sus dimensiones. Sin embargo, la cultura surge en la individualidad de cada ser, por ejemplo, sus valores, creencias, normas y significados son irradiados a la comprensión de la organización y a su desempeño. Estos elementos de la cultura social individual de cada ser, se relacionarán posteriormente con la cultura de otros miembros a través de la socialización. Es importante recalcar que, la cultura organizacional estará influida por los líderes, fundadores o dirigentes, sus visiones y propósitos corporativos.

Por definición, la cultura organización es compleja, dinámica y retadora inclusive, para cualquier organización que pretenda tener una fuerte orientación al mercado. Rodríguez, Plazas y Paramo (2009) afirman que: “la complejidad de la cultura, hace que esta no sea monolítica, y por ellos es posible encontrar en las organizaciones subculturas contrarias a la dominante” (pág. 13)

Es fundamental que en la organización se encuentre el equilibrio suficiente que le permita convivir la cultura dominante con las subculturas que establecen los colaboradores, sin que ello implica una afectación negativa al alcance de las metas y objetivos trazados. Por tal motivo, en la cultura organizacional un elemento clave son los “valores corporativos” ya que ellos explican el comportamiento general de los seres humanos que conforman la organización, y los cuales son reconocibles a través de las prácticas administrativas y organizacionales y su relación con el entramado social que lo conforma. Para conocer con profundidad el concepto de Cultura Organizacional, Rodríguez et.al. (2004), plantea 6 componentes que permiten un mayor acercamiento. Se exponen a continuación:

- ✓ Mitos: Son hechos, eventos o historias contadas generalmente por los fundadores de la organización y que son creadas a través del tiempo con diversos significados y que se evidencia en ritos.
- ✓ Creencia y tradiciones: Son sistemas de interacción basados en ideas sólidas y permanentes, que influyen en la manera como se realizan las tareas y procesos, como se comunican y como se resuelven los problemas cotidianos de la organización.
- ✓ Símbolos: Los símbolos permiten explicar las causas de los éxitos que van presentando las organizaciones a lo largo del tiempo, y que le brinda a los colaboradores sentido y apego por continuar los buenos logros corporativos.
- ✓ Ritos: Son actividades programadas con regularidad y con unos procedimientos claros que se comparten y se aceptan completamente por todos los colaboradores de la organización. Este elemento es importante, en cuanto le sirve a la organización transmitir los valores corporativos y finalmente consolida la cultura organizacional.
- ✓ Héroes: Son personas que influyen de manera positiva en todos los colaboradores por medio de la inspiración por el hacer y el logro. Se basan en comportamientos posibles de imitación, que a medida que se establecen en la organización dejan huella y creencias positivas en las personas que la conforman. Este punto es fundamental para la creación y el mantenimiento de la cultura corporativa, inclusive, si cambian los líderes o héroes, es posible que la estructura organizacional cambie y la cultura, por consiguiente.

- ✓ Tejido Cultural: El tejido cultural, básicamente, está conformado por “jerarquías ocultas” utilizadas por los colaboradores dentro de la organización para reforzar valores corporativos.

## 1.2. Factores de creación de Cultura Organizacional

Los principales aspectos que crean y mantienen la cultura organizacional serán descritos a continuación, estos permiten identificar patrones y tendencias que afectan la estructura organizacional e identificar el sistema de cultural y su influencia en los procesos de direccionamiento y toma de decisiones para la resolución de conflictos y problemas.

Serna (1996), sugiere los siguientes patrones de creación y sostenimiento de cultura organizacional.

Los fundadores: Los líderes o directores fundadores son principales generadores de cultura, sus experiencias, los sistemas de creencias, maneras de dirección, principios, valores y la comprensión y visión que tienen sobre la compañía marcan un camino de gestión y por lo tanto su cultura. Son influenciadores de primera categoría para la empresa, inclusive, aunque tenga poco o nulo contacto con los niveles inferiores dentro de la estructura, sus formas y estilos son irrigados por los mandos medios. Son los fundadores de los pilares de la cultura por que surge desde su propia visión y percepción de la compañía (Serna, 1996).

El estilo de dirección: el estilo de los fundadores o directivos de primer nivel jerárquico son decisivos en la manera como se crean y se establece determinada la cultura organizacional. La manera como comunican los objetivos y planes corporativos dentro de la estructura empresarial, su interacción con todos los colaboradores de la compañía, y la toma de decisiones define el tipo de cultura. Los estilos de dirección, las habilidades sociales y el tipo de liderazgo de los fundadores son características relevantes para establecer tanto la cultura como la estrategia organizacional como la proyección y enfoque al mercado.

En cuanto al comportamiento de los directivos en la creación de cultura corporativa, Schein (1990) citado por Serna (1996), considera tres factores de gran influencia en la creación y desarrollo la cultura organización, los cuales se describen a continuación:

- Las cosas a las cuales los gerentes ponen atención y aquellas que rechazan o no dan prioridad.
- La manera como los gerentes reaccionan a situaciones críticas o a crisis en la organización.

- La manera como los gerentes se comportan y la consistencia de esos comportamientos.

La comunicación es pieza clave para la creación y transferencia de cultura dentro de la organización, los líderes y directores corporativos son los principales influenciadores de este elemento. Sus prioridades, sus objetivos, sus reacciones frente a diversas situaciones del entorno empresarial, crisis diversas, y en especial, su coherencia, son desarrolladores de cultura organizacional.

Es fundamental, el rol y el papel de los gerentes en la comprensión y comunicación de la cultura que quieren y esperan implementar en las compañías, y de eso depende el éxito y fracaso de la organización en el entorno competitivo. Un líder o gerente que promueve una serie de ideas, pero sus actos y formas contradicen sus propósitos, estaría enviando un mensaje confuso a toda su organización, produce malestar e incluso motivando baja participación en estos procesos por parte de sus colaboradores.

Por tal razón tanto los objetivos corporativos como las decisiones administrativas y la coherencia deben ser metas alcanzables con la estrategia macro de la organización.

La claridad de los principios organizacionales: Los principios y valores organizacionales que se establecen dentro de la organización deben ser compartidos y difundidos estratégicamente en toda la estructura empresarial, es necesario que a cada colaborador conozca, comprenda y se empodere de estos pilares fundacionales, de modo que puedan ser mantenidos y potenciados en el quehacer diario de la empresa.

Autonomía individual: Serna (1996), le brinda singular importancia al elemento de autonomía individual de cada colaborador, en el aspecto del empoderamiento y la capacidad de cada persona de explorar y proponer nuevas maneras de hacer, su independencia y autonomía para trabajar de manera creativa, por lo tanto, es importante que la estructura organizacional sea flexible y cree canales efectivos de comunicación para que estos aspectos se establezcan y por lo tanto creen y afiancen la cultura.

Estructura: La estructura de la organización es fundamental para la creación de cultura. La forma como se establecen los diferentes niveles de dirección y operación, las maneras en que se translimiten los ordenes y facilidad para acceder a canales de comunicación efectivos de todas las personas que conforman la organización con los directivos, son factores fundamentales para crear y mantener un determinado tipo de cultura.

Autonomía individual (empoderamiento): De acuerdo al autor, un elemento clave en el desarrollo de la cultura organizacional, es el nivel de autonomía que los dirigentes facilitan a sus colaboradores, considerando la responsabilidad, independencia y la

creatividad con la que se ejercen las diferentes labores, y que como elemento de cultura irradia toda la organización. [...] “los niveles y grados de centralización o descentralización en la administración generan contextos culturales diferentes” (Serna, Planeación y gestión estratégica, 1996)

Estos niveles de independencia y empoderamiento colaborativos dependerán en un alto grado al tipo de negocio objetivo, los diferentes valores tecnológicos, entornos competitivos y planes estratégicos.

Sistemas de apoyo: Los sistemas de apoyo se refieren a procesos tanto de creación, administración y comunicación de la información de la organización y la forma como se comparte a través de las diferentes estructuras que la conforman dicha organización. Este valor incide considerablemente en la creación de cultura corporativa. La infraestructura tecnológica, los canales de trasmisión, inclusive los procesos de toma de decisión ejecutiva repercuten en los comportamientos de los colaboradores dentro de la organización y la manera como se trabaja y alcanzan los objetivos. La cultura basada en generación de documentos, tramites documentales y capacidad de respuesta generan un tipo de cultura diferente, a diferencia de una organización, en la cual, los niveles de tecnificación documental brindan soporte. Es fundamental, para establecer la cultura organización un análisis exhausto de estos procesos, pues incide en la capacidad de respuesta de la compañía frente al mercado y a la respuesta de la competencia (Serna, 1996).

### **1.3. Consecuencias de la Cultura Organizacional en el Desempeño Empresarial**

Dependiendo de la fortaleza que tenga el proceso, la cultura organizacional podrá tener un efecto o impacto muy alto y duradero de eficacia en la empresa. De ahí la importancia de establecer métodos y esquemas de trabajo colaborativo dedicado para alcanzar las metas corporativas. Por el contrario una cultura débil obstruye el logro de los objetivos empresariales, y se convertiría simplemente en una directriz dentro de todo el proceso administrativo (Dubrin, 2003).

De acuerdo con lo anterior y considerando un escenario optimista con un nivel de cultura organizacional efectivo, cualquier organización obtendría los siguientes resultados (Dubrin, 2003). **Ventaja competitiva y éxito financiero:** Existe una relación directa entre una cultura organizacional de alto compromiso y el éxito empresarial. Un estudio realizado en Estados Unidos sobre una muestra de 34 empresas, demostró que cuando los colaboradores perciben que el esfuerzo individual y los vinculas con los objetivos corporativos mostraron mejores rendimientos en cuando a la productividad (Dubrin, 2003).

**Productividad y calidad:** Una cultura organizacional que promueva en todos sus niveles un enfoque de alta calidad en sus procesos (productos y servicios) obtendrá ventaja competitiva y perdurabilidad en el mercado. Empleados altamente productivos producen altos resultados por la sensación de empoderamiento y compromiso que generan estas dinámicas de trabajo debido a que las culturas que promueven la productividad estimulan a todos los colaboradores al mejoramiento continuo.

**Innovación:** Un factor que promueve la innovación es una cultura que invita y estimula la creatividad de todos los colaboradores. Buscar nuevas formas de realizar las tareas con mayor eficiencia técnica y en costos, también repercute favorablemente en la estrategia competitiva. Sin embargo, no pueden convivir procesos altamente productivos basados en la creatividad de los individuos para otorgar rendimientos a la organización, sino que se acompañan con altos planes de compensación económica a los colaboradores.

**Ajuste persona-organización:** El éxito de los individuos en las organizaciones es la posibilidad de encontrar ambientes de trabajo adecuados de trabajo, para este caso, la cultura organizacional es fundamental para creación de entornos activos de trabajo y climas laborales que faciliten la productividad de los colaboradores, con lo cual resultaría favorecida la organización en general.

**Dirección de la actividad de liderazgo:** Un líder o administrador constantemente trabaja con las fuerzas que generan y moldean comportamientos y valores de los colaboradores dentro de la organización. “una función clave del liderazgo es establecer el tipo de cultura que necesita la empresa, y luego moldear la cultura existente para ajustarse al ideal” (Dubrin, 2003, p. 282).

#### **1.4. Modelo de Valores en Competencia (Competing Values Framework)**

La importancia de la cultura organizacional en las corporaciones tendrá incidencia en los resultados económicos que lograrán a largo plazo, el entorno competitivo, las capacidades de cada organización para su adaptación y las creencias que rigen su visión estratégica serán un determinante de éxito en el mercado (García, Hernández, Vargas, y Cuevas, 2012).

En esta misma línea de consideraciones, autores como Yahaya, Ismail y Shariff (2011) y Ávila (2009), citados en el trabajo García et al. (2012) y titulado como “Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia”, coinciden en que la cultura organización es un recurso altamente valioso y estratégico para las compañías que tiene el valor de asegurar el éxito, la continuidad y permanencia de las compañías en un mundo con enfoque global-local.

Por lo tanto, el factor cultura es un elemento crucial en el éxito estratégico de largo plazo. Estudiar este fenómeno de la cultura organizacional debe considerar la capacidad para analizar las diferentes etapas o dimensiones que cobija esta temática, para así identificar el momento y forma de cultura que tienen determinadas empresas, y posiblemente su modificación, si su visión y misión le permite. El que hacer organizacional (táctica operativa), plan estratégico y su consecuente resultado de desempeño económico principalmente, debe considerar cambios que le permitan su gestión y desarrollo, como estrategia de competencia (Cameron y Quinn, 2006) citado por García et al. (2012).

Cabe recordar que en términos de cultura existen un universo amplio al respecto, cada organización tiene su propia cultura, única e irrepetible, si se considera que, la cultura dependerá del tipo de organización, de su estructura jerárquica, de las personas y sus creencias y los valores inculcados por lo fundadores, entre muchos otros factores, por lo tanto, se puede afirmar que la cultura es diversa, adaptativa y cambiante, y es ahí donde surge la necesidad por identificar y caracterizar los diferentes tipo de cultura organizaciones que se encuentren. La existencia de culturas flexibles y rígidas, en relación a una débil o fuerte tipología de cultura organizacional impactara de uno u otro modo los resultados del desempeño empresarial (Ortiz y Olaz, 2009).

Considerando un universo de tipologías de cultura organizacional amplio, es común considerar que una cultura fuerte como una herramienta estratégica ayuda a la obtención de resultados de éxito, y que una cultura débil, produce un efecto contrario al primero. Sin embargo, otra investigación ha concluido que tipos de cultura débil, también tiene una característica fundamental y es la flexibilidad, por lo tanto, tiene la capacidad de adaptasen a las necesidades propias de la organización y a los cambios del entorno competitivo, lo cual les permite obtener un desempeño éxitos en el largo plazo según Garmendia (2004) y Sorensen (2002) citado por Ortiz y Olaz (2009).

Cameron y Quinn (2006) han considerado a la cultura organizacional como un elemento clave en la consecución del éxito corporativo y en la eficacia de la estrategia general de la organización. Por lo tanto, se hace imperante la necesidad de controlar este elemento estratégico, de conocer la cultura y gestionarla adecuadamente buscando la adaptación de la organización en el entorno del cambio constante de los mercados en que compite. La capacidad de la organización para adoptar nuevas visiones y formas de hacer las tareas que han sido rutinarias con el fin de alcanzar sus objetivos y perdurar en el tiempo (Ortiz y Olaz, 2009).

Como un elemento fundamental de la creación de cultura y que se ha mencionado en el capítulo anterior, tiene relación con la visión y las creencias de los fundadores o líderes frente al direccionamiento de la organización en su conjunto (colaboradores y recursos).

Se debe recalcar que los modelos de gestión de cultura que presentan los fundadores o líderes, se basa en sus propias percepciones y suposiciones que estos tienen frente a sus colaboradores y el modo como interpretan dichas señales (García et. al., 2012).

De acuerdo a Montufar (2008) y citado en García et. al. (2012, p. 13), “los gerentes tienden a actuar según piensan, el modelo subyacente que prevalece en la administración de una empresa determina el ambiente. Los modelos varían de una empresa u institución a otra y también dentro de sus departamentos”.

Es necesario resaltar la necesidad de encontrar modelos de estudio de cultura que permitan descubrir los diferentes niveles o dimensiones implícitas dentro de la cultura organizacional, las cuales siendo claves para su identificación también permitan la caracterización y acercamiento a la experiencia de cultura o clima organizacional (García, 2012).

De tal modo, que existen diversos modelos teórico-prácticos como el propuesto por Nakata (2009), Hofstede (2005) denominado el *Modelo de Orientación Cultural*, el *Modelo tridimensional de la Cultura* (Payne, 2000 y 2001), el *Modelo de Schein* (Schein, 2010), todos ellos citados por García et. al. (2012), los cuales permiten analizar y caracterizar elementos de cultura, su influencia en la estructura y el desempeño. Sin embargo, se ha seleccionado el *Modelo de Valores en Competencia* de, dado su amplio reconocimiento, utilización y practicidad, para identificar los diferentes tipos de cultura en sus diversas dimensiones expuestas dentro de las organizaciones según Cameron y Quinn (2006) citado por García (2012). Otros autores afirman lo siguiente:

De éstos, el que cuenta con mayor evidencia empírica (especialmente en América Latina, [...]) y posee mayor sencillez y claridad conceptual es tal vez el último (Maldonado et al., 2010; Yu y Wu, 2009; De la Garza, Hernández Sampieri y Fernández, 2008; Muro, 2008; Yescas, 2008; Quintero y Tibisay, 2007; Quinn et al., 2007; Leal, Martín y Hernández, 2007; Ralston, Terpstra-Tong, Terpstra, Wang y Egri, 2006; Cameron y Quinn, 2006; Sepúlveda, 2004; Berrio, 2003; y Quinn y Rohrbaugh, 1981) (García et. al., 2012, p.13)

El Modelo de Valores en Competencia (CVF por sus siglas en inglés), permite al analista diagnosticar y preparar a la organización misma para el cambio deseado según sus propias necesidades, (Cameron y Quinn, 2006) y citado por García et. al. (2012). Esto lo que facilita es la comprensión de los modos de pensamiento, acción y el procesamiento de la información de las personas que conforman la organización frente a los valores y premisas de la empresa. Por consiguiente, el papel principal de este método (CVF) es develar los diferentes niveles y dimensiones de cultura por medio de cuatro planos o

cuadrantes que interactúan entre sí con múltiples ideales de cultura, los cuales cualquier organización pueda tener (García et. al., 2012).

En palabras de Ortiz y Olaz (2014, p.3), “una herramienta teórica interesante de cara a integrar la gran cantidad de tipologías sobre cultura existentes, [...] un modelo que orienta los estudios empíricos sobre la cultura predominante en las empresas de éxito” Este modelo (CVF) permite identificar el tipo de cultura organización que existe, sus características y los rasgos que acercan a las organizaciones al éxito. Esta propuesta de Cameron y Quinn (2006), ayuda al alcance de este objetivo base. Sin embargo, es relevante mencionar, que no existe un determinado tipo de cultura ideal u optima, al que todas las organizaciones deben apostarle, sino como menciona Ortiz y Olaz (2009), la cultura ideal para una organización será la que mejor se adapte a ella por medio de las respuestas a sus necesidades únicas y la gestión de su entorno.

Por lo anterior, Ortiz y Olaz (2009, p.2) “esta premisa nos aproxima a uno de los elementos más importantes de una cultura organizativa funcional: su adaptabilidad o flexibilidad para responder a las necesidades intra y extra organizativas”.

De acuerdo a Cameron y Quinn (2006) citado por Salazar (2008), el modelo de CVF fue desarrollado con la intención de categorizar con un alto grado de congruencia todos los modelos o esquemas conocidos que procuran entender y organizar el modo en el que las personas que conforman las organizaciones piensan, descubrir sus sistemas de creencias y supuestos y la forma como se gestiona el conocimiento para la toma de decisiones organizacionales:

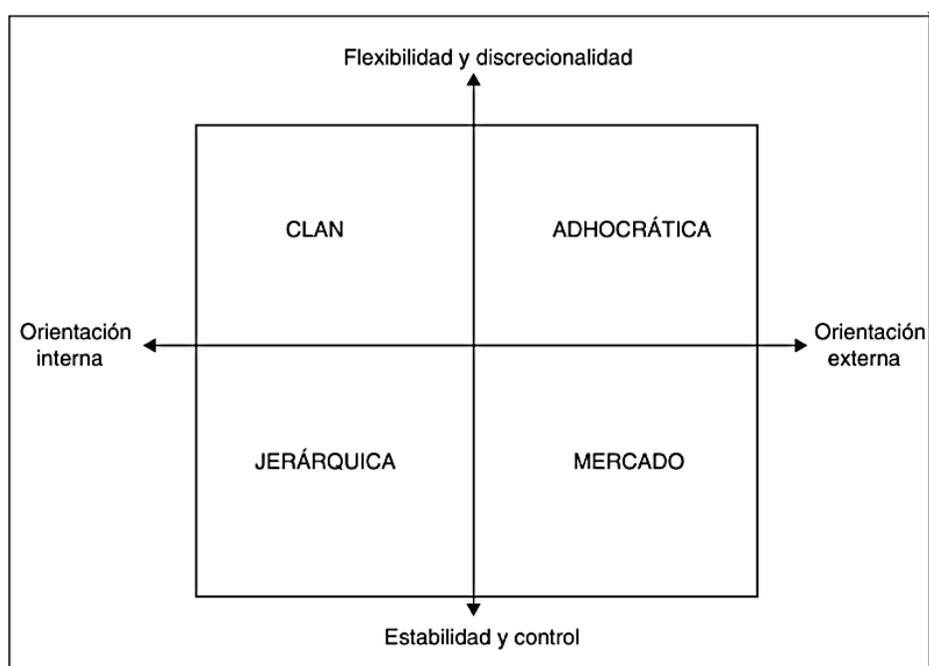
Además de estos propósitos, el MVC es útil para identificar los principales enfoques del diseño organizacional, etapas del desarrollo del ciclo vital, calidad, teorías de la efectividad, roles del liderazgo y de los administradores del recurso humano y habilidades de los mismos (Cameron y Quinn, 2006) citado por (Ojeda, Méndez y Hernández, 2016, p.19).

Inicialmente, los autores plantearon una serie de preguntas para tratar de identificar los tipos de culturas existente en las organizaciones objeto de análisis, que a su vez se les consideraba altamente exitosas y eficientes, sin embargo, considerarlas de este tipo, exigía el planteamiento de ciertas preguntas que serían la ruta del trabajo investigativo. Dichas preguntas fueron, ¿Cuál es el criterio para identificar una organización como efectiva?, ¿Qué factores la definen como efectiva? Y ¿Qué indicadores se consideran para su medición? Las respuesta a estas preguntas estaban contenidas previamente en los estudios realizados por John Campbell y otro colegas (1972), los cuales habían planteado una lista de treinta y nueve indicadores, que según ellos representaban por

completo un conjunto de medidas que establecían si una organización es efectiva o no en términos organizacionales (Ojeda, et. al., 2016).

Posteriormente, un desarrollo investigativo de Quinn y Rohrbaugh (1983) y citado por Ojeda et. al. (2016), consideró sí podrían identificar patrones o grupos con la finalidad de ubicar los factores clave de la efectividad organizacional. Finalmente, fueron sometidos a un arduo estudio estadístico para determinar la eficacia de los indicadores, obteniendo como resultado un modelo compuesto por dos dimensiones que organizaban a los indicadores en cuatro cuadrantes principales (Ojeda et. al., 2016), como se muestra a continuación:

**Figura 2.** Cuadrante del Modelo de Valores en Competencia (CVF)



**Fuente:** Cameron y Quinn (1999) tomado de Naranjo-Valencia, Jiménez y Sanz-Valle (2011).

Como se ha mencionado, este modelo describe y define la cultura mediante dos dimensiones, la primera denominada por sus autores, de acuerdo a la orientación de la organización como estabilidad-flexibilidad, según la importancia que se le dé al control y al orden (estabilidad) o a la innovación y al dinamismo (flexibilidad). La segunda dimensión, tiene connotación dependiendo la orientación de la organización, siendo externa cuando se le da más importancia a los clientes, competidores o entorno, o interna, cuando tiempo como prioridad a los colaboradores, productos o procesos.

A partir del anterior análisis y combinando las dimensiones (valores en competencia), se puede distinguir cuatro tipos de culturas llamadas de la siguiente manera: de Clan, adhocrática, jerárquica y de mercado (Giménez, Jiménez y Martínez, 2014).

Los anteriores tipo de cultura pueden definirse a partir de seis factores o características organizaciones (Cameron y Quinn, 1999) citado por (Giménez, Jiménez, & Martínez, 2014), y son en su orden: 1. Características predominantes de la organizaciones, 2. Liderazgo organizacional, 3.gestion de personal o recursos humanos, 4.vinculo organizacional, 5. Énfasis estratégico y por último, 6. Criterio de éxito, entendido como el triunfo de la organización que se recompensa y aplaude.

#### 1.4.1. Tipologías de Cultura Organizacional de acuerdo CVF

A continuación se describen los diferentes tipos de cultura encontrados por el método: **La Cultura Clan:** su enfoque se da en las dimensiones de flexibilidad con orientación interna, por eso el centro de su desarrollo es el ser humano, su evolución organizaciones, la dedicación permanente a las relaciones entre sus colaboradores, al trabajo en equipo, y al compromiso de todos para con la empresa. De ahí su comportamiento que se le considera como de una gran familia. Este tipo de cultura se sostiene y se mantiene por el papel de liderazgo del fundador o director como de tutor o mentor (Naranjo-Valencia, Jiménez y Sanz-Valleb, 2012). La percepción de ser una gran familia, donde todos los miembros comparten los valores y creencias interactivamente, este gerente se convierte en referencia no solo de comportamiento sino también de guía en el plano directivo. También se caracteriza por tener muy presentes los valores o los objetivos compartidos, normas de lealtad y consenso entre todos los individuos que la conforman. Según Ortiz y Olaz (2009):

El estilo de dirección que se desarrolla basa su estrategia en el consenso y participación, en una apuesta decidida por el trabajo en equipo, algo que difícilmente podría conseguirse sin contar con buenas dosis de compromiso lealtad y confianza entre sus integrantes. Estas cuestiones unidas a una confianza sin límites que les hace corresponsables de la responsabilidad encomendada, junto a una mentalidad abierta, plural y participativa, se convierte en piedra de toque de esta forma de entender la cultura familiar (p. 4).

En conclusión, esta cultura de tipología paternal y con fuerte cohesión moral en su accionar, le define su corte familiar. De otro lado, el éxito es definido por sus relaciones con sus colaboradores, la dedicación a los clientes y al mercado (García, Hernández, Vargas y Cuevas, 2012). Tales características producen en los colaboradores un sentido alto de pertenencia y compromiso corporativo (Cifuentes y Patiño, 2015).

**La Cultura Adhocrática:** este tipo de cultura también se orienta más a la flexibilidad que la estabilidad, con la diferencia de que su orientación no es interna sino externa, es decir, su enfoque al cliente, a la competencia, al entorno y la innovación. Por lo tanto, valores como la iniciativa individual, la creatividad y la sensibilidad para asumir riesgos corporativos son fundamentales en su caracterización (Naranjo-Valencia, et. al., 2012). Al caracterizarse como una fuente de creatividad (respecto al ambiente laboral), es común su tendencia al desarrollo de nuevos productos o servicios innovadores. Según Ortiz y Olaz (2009), definen a este tipo de cultura de la siguiente manera:

En esta línea de actuación, los valores compartidos con el resto de los miembros son el compromiso con la innovación y el cambio continuo desde una dimensión proyectiva. Estratégicamente el dinamismo y la aceptación del cambio como mecanismo de supervivencia confiere señas de identidad a la forma en que actúa la organización (p. 5).

Por lo tanto, este tipo de cultura produce organizaciones altamente vulnerables al cambio por su sensibilidad a las turbulencias de los entornos (Cifuentes y Patiño, 2015).

**La cultura Jerárquica:** De acuerdo a Ortiz y Olaz (2009), son empresas que tienen una manera formalizada y ordenada para realizar sus procesos, las funciones y tareas de la persona se basa en lineamientos preestablecidos, sus responsabilidades y compromisos con sus cargos, y de algún modo imitan a aquellas organizaciones altamente burocratizadas. El equipo directivo se convierte en eje central donde se toman las decisiones más importantes y de mayor efecto organizacional, y posteriormente se irrigan por toda la organización por niveles. Al estilo directivo, este tipo de cultura se caracteriza por buscar la estabilidad laboral para su organización, la permanencia de sus colaboradores en sus cargos y la reducción de la incertidumbre como base de su funcionamiento, por tal razón es común, que el sentido de cumplimiento de normas y reglas y los valores de respeto y su acatamiento sean pilares de este tipo de cultura. Y así, de esta manera, el control por la eficiencia y el uso de los recursos son elementos insobornables para este tipo de organizaciones. El éxito se basa en la coordinación y planificación adecuada de todos los recursos disponibles y de bajo costo (Salazar, 2008).

**La Cultura de Mercado:** este tipo de cultura tiene orientación externa, pero prioriza la estabilidad y control para lograr mejoras relativas a la productividad, se caracteriza por establecer objetivos ambiciosos y competitivos (Naranjo-Valencia, et. al., 2012). Al ser una cultura de tipo competitiva-externa, sus colaboradores se establecen metas altas y objetivos ambiciosos, orientados a los resultados, por lo que sus directivos son altamente competitivos, exigentes y duros para dirigir la organización, entre sus objetivos está la reputación organización y la actitud de ganar en todo momento. En cuanto al éxito

corporativo en este tipo de organizaciones se basa o define en términos de participación de mercado y posicionamiento (Cifuentes y Patiño, 2015).

En clara consonancia con este escenario, el estilo directivo promueve la agresividad de sus componentes como resorte para alcanzar objetivos ambiciosos. Es por ello que los valores compartidos con sus miembros se basan en la agresividad, el espíritu ganador y, en última instancia, la materialización en objetivos concretos en un mercado donde la estrategia se concibe como un juego de “suma cero”. (Ortiz y Olaz, 2009, p. 6)

Hasta aquí, se han mencionado algunas de las características identificadas por los estudios realizado por Cameron y Quinn (2006) en su Modelo de Valores en Competencia respecto a la tipificación de culturas y su impacto en las organizaciones. Sin embargo, es importante mencionar que, ningún tipo de cultura descrito es mejor que otros, sino que, depende de las necesidades propias de las organizaciones y sin embargo, otros tipo de cultura pueden será de mayor beneficio que otras (Naranjo-Valencia, et. al., 2012).

En conclusión, según Cameron y Quinn (2006) citado por García, et. al., 2012 afirman, que este modelo requiere de un análisis de los supuestos y premisas que guías a la organización el logro de los objetivos:

[...] valores, normas y creencias. No hay tipos de culturas correctas o equivocadas. Cada organización podrá ser descrita por una serie de diferentes respuestas. Sin embargo, es tan correcto como tan fielmente se responda a los ítems y en esta medida, los resultados del diagnóstico de la cultura serán posibles y precisos (p. 6)

## **2. Orientación al Mercado**

La cultura organizacional de enfoque al mercado se ha convertido en un elemento fundamental para el desarrollo de las organizaciones y el éxito corporativo, como consecuencia de una delicada y precisa estrategia de generación de ventaja competitiva lo que posibilita herramientas para competir en los turbulentos entornos que existen actualmente, de tal modo que, la estrategia de orientación al mercado debe concebirse más allá de una herramienta competitiva y convertirse en el alma de la organización moderna, es por esto que la estructura organizacional y el clima organizacional son claves para implementar la estrategia correcta (Serna, 1996).

Dicho lo anterior, es importante hacer referencia al concepto de Orientación al mercado como una filosofía de gestión empresarial de amplio alcance y largo plazo, en el que es

imperativo el involucramiento y participación de todos los miembros que conforman la organización empresarial. Lambin (1995) aborda este concepto teórico desde la perspectiva de una filosofía de gestión, del cual afirma que: para ser eficaces en la implementación de una estrategia de orientación al mercado debe existir la “reflexión estratégica”, que consiste básicamente, en la necesidad de conocer profundamente al consumidor y al mercado en general, para así poder obtener información destacable que permita responder rápidamente con los satisfactores deseados por medio de una puesta en marcha coherente de los planes operativos para la penetración correcta del mercado. Por tal razón, la importancia de la “reflexión estratégica” se debe elevar y ser asumida por todos los niveles de la organización, no solo en los niveles altos de dirección, sino también en áreas que no tengan una relación directa con las ventas.

La reflexión estratégica permite a la organización una mejor adaptación a los abruptos cambios de los entornos y tendencias de consumo en los diferentes mercados mundiales.

Para Kotler y Armstrong (2012) el concepto de orientación al mercado también representa un factor clave para el éxito de la organización a nivel competitivo, pero en contraste con Narver y Slater (1990) citado por García (2009), su óptica parte de planeación estratégica de Marketing antes que de un proceso de creación e implantación cultural enfocado en el cliente (que debe irradiar toda la organización). Kotler y Armstrong (2012) explican el concepto de orientación al mercado como una declaración misional, que es tratado como el planteamiento del propósito de la organización, lo que desea lograr y como lograrlo en un entorno más complejo competitivamente.

Aunque Kotler (2012) en su definición no haga una clara alusión a la importancia de la cultura organizacional que conlleva implícitamente estos procesos de orientación al mercado, si deja entrever, la existencia de una [...] “mano invisible que guía al personal de la organización” (p. 39), al logro de dichos objetivos. Frente al planteamiento de la planeación estratégica del marketing que se acaba de mencionar, Cooper (1979) citado por Lambin (1995), encuentra dos características fundamentales que deben consideradas por cualquier organización que desee implementarlo para su éxito y eficacia a) superioridad del producto para el comprador y la presencia de cualidades distintivas b) conocimiento del mercado y el saber hacer en marketing.

Un hallazgo importante del enfoque de orientación al mercado tiene que ver con el desempeño de las organizaciones. En diversos estudios llevados a cabo en empresas industriales de Europa y Estados Unidos, Narver y Slater (1990), han encontrado una relación positiva entre la estrategia cultural de orientación al mercado y la rentabilidad de los negocios en cuanto al retorno de la inversión (ROI).

Para el cierre de este capítulo, Lambin (1995) se preocupa por marcar o delimitar una amplia diferencia entre el concepto de marketing operacional y la cultura de orientación al mercado, a pesar de que puedan ser cercanos en su concepción original, el primero se acerca a una definición directa con la venta y el segundo hace referencia a la gestión de la organización con enfoque al marketing estratégico. Lambin (1995) también establece una comparativa de los elementos constitutivos del marketing, operativo y estratégico, considerando al primero como orientación a la venta y al segundo como una filosofía de comportamiento orientada a la generación de valor al cliente y rentabilidad al negocio.

En este sentido, Narver y Slater (1990) citado por Lambin (1995), consideran la filosofía corporativa de orientación al mercado como un modelo de cultura amplio y complejo, definido como [...] “cultura empresarial que produce un rendimiento sobresaliente a través de su compromiso de crear valor superior para los clientes” (p. 69).

## **2.1. Determinantes de la orientación al mercado**

Es necesario hacer hincapié en la importancia que presente este enfoque de orientación al mercado en la consecución del éxito corporativo, viéndolo como una ventaja competitiva de largo alcance que le permita a la organización mejores herramientas para asumir y responder eficientemente al cambio en los consumidores y sus necesidades. Dentro de la comprensión de este método (OM), Narver y Slater (1990) citado por Lambin (1995), presentan un modelo de procesos que son determinantes para crear una filosofía efectiva de gestión organizacional, que se muestra a continuación.

**Figura 3.** Marco de los determinantes de la orientación-mercado.



**Fuente:** Narver y Slater (1989)

Tomado de Marketing estratégico (Lambin, 1995, p.11).

Considerando los valores superiores que logra el enfoque orientación-mercado propuestos por Narver y Slater (1990), Lambin (1995) se refiere a cada elemento de la siguiente manera:

- **Orientación al cliente final:** Está relacionado con la comprensión del cliente en dirección de la creación de valores superiores que le brinden beneficios tangibles para él. Es decir, la organización se debe involucrar en todos sus niveles para lograr desarrollar productos al alcance de las expectativas de los clientes, en sus prestaciones y con ventajas comparativas de sus competidores.
- **Orientación al cliente intermedio:** Se refiere al manejo de relaciones de mutuo beneficio con los proveedores y distribuidores, tratándoles como clientes finales, motivando espacios de confianza para estimular el trabajo en equipo que genere valor al final del proceso para el cliente.
- **Orientación a competidor:** Requiere dedicación para comprender, entender e identificar las fortalezas y debilidades de la competencia para establecer procesos de información que le permitan a la organización para responder o anticiparse efectivamente.

- **Coordinación interfuncional:** “Se refiere a la utilización coherente de los recursos de la organización para crear valores superiores (efecto sinergia) para los clientes objetivo” (Rodríguez, et al. p. 7).

También hace referencia a la difusión de la información dentro de toda la organización, con la finalidad de que todas las personas hagan parte del proceso de manera estratégica, leyendo con claridad el entorno y respondiendo eficientemente a las necesidades del consumidor final (Lambin, 1995).

La forma como se difunde y comparte la información en todos los niveles que conforman la organización asegura un excelente resultado de implementación y efectividad de la estrategia corporativa, pues genera en los individuos empoderamiento y disposición para alcanzar los logros en beneficio de la cultura de orientación al mercado propuesta. Vigilia del entorno: Consiste en la vigilancia del entorno absoluto, que comprende las decisiones tecnológicas propias y de la industria, decisiones políticas y sociales (estado-gobierno), con la finalidad de anticiparse a cualquier cambio para poder responder efectivamente al cliente final, y así, asegurar permanencia competitiva en el mercado.

Es el quinto elemento y quizás uno de los más relevantes dada su capacidad para alertar a la organización sobre oportunidades y amenazas para la compañía.

El enfoque orientación-mercado visto desde este punto es superior al concepto tradicional y simple del marketing mix, pues requiere de la implementación y ejecución de una cultura y clima organizacional específico en la empresa, que a su vez permita la absorción y adopción de comportamientos que garanticen sostenimiento de la estrategia de marketing. Lambin (1995) afirma al respecto:

[...] el proceso adoptado por una organización que tiene una orientación-mercado y cuyo objetivo consiste en un rendimiento económico más elevado que el de mercadeo, a través de una política continua de creación de productos y servicios que aportan a los usuarios un valor superior al de las ofertas de la competencia (p.12).

La clave de la propuesta de orientación al mercado que se revisó anteriormente, se puede resumir en tres principales objetivos organizacionales, y son: la generación de valor superior, competitividad y ROI. En base a estas claves, las organizaciones que deseen implementar este enfoque deberán tener presente las siguientes acciones, para obtener los resultados anhelados.

La siguiente información fue presentada por Kholi y Jaworski (1990) y citada por Rodríguez, et al. (2009).

**Generación de inteligencia:** Esta acción se refiere a un proceso que debe ser fundamental en las organizaciones que este dirigido a entender y comprensión a profundidad las necesidades y expectativas de los clientes finales, incluyendo todos los factores que le puedan afectar, como los aspectos social, económico y político. La organización se debe anticipar con la creación de valores superiores evitando que la competencia llegue primero.

Este proceso incluye sistemas para recabar información en tiempo real y activo, como investigación parmente sobre el consumidor, información sobre la competencia para la toma de decisiones para asegurar no solo sus rendimientos financieros a corto, mediano y largo plazo, sino su lugar perdurable en el tiempo en el entorno competitivo.

**Compartir la inteligencia:** Una vez se ha obtenido la información el deber de la organización será compartirla a todos los niveles y departamentos que la conforman. La orientación al mercado requiere que toda la organización conozca los objetivos corporativos y planes estratégicos para que se pueda generar valor superior real al cliente. Esto permite que cualquier acción que se emprenda de los diferentes departamentos cumple con la promesa real de satisfacción al mercado.

**La Responsividad:** este último elemento se relaciona con las decisiones y planes para seleccionar los mercados objetivos y las diferentes propuestas de valor superior con los que la organización competirá. Es decir, inicia desde la concepción del modelo de producto o servicio, pasando por su desarrollo y finaliza con la distribución de la misma a los clientes. Es importante, que todas las personas se vincules para que brinden respuestas al mercado de manera coherente.

### **3. Empresa de Familia.**

Como se ha precisado durante el transcurso de este trabajo, ha de resaltarse la importancia de las organizaciones empresariales dentro de la estructura económica y social de la comunidad en general, en este sentido, diversos tipos de organizaciones surgen con la finalidad de cumplir con un objeto social definido que garantice satisfacción de los propietarios o dueños del capital de trabajo, como al mercado en busca del beneficio a sus stakeholders o grupos de interés. En el caso puntual de la conceptualización de la empresa familiar, Saiz-Álvarez (2011) aporta la siguiente definición:

[...] organización de carácter económico o social liderada por un emprendedor cuyo objeto principal es la producción o comercialización de bienes o servicios siempre que una familia o un grupo de familias controle el proceso de toma de decisiones dentro de la corporación, al estar situados el fundador y sus antecesores en puestos clave de la organización (p. 57).

En la anterior definición, el fundamento que expone el autor para identificar y caracterizar una organización ordinaria de una familiar, es el sistema de tomas de decisiones y la forma de mando, donde estará presente un fuerte y estrecho vínculo entre los miembros de la familia.

La característica principal de las empresas de familia está contenido en el tópico de la comprensión y estudio de la generación fundacional y su relación con la transmisión del mando y poder a otras personas del mismo núcleo familiar que aseguren su carácter de sociedad cerrada, es decir, que en la primera generación de directivos que definen la visión a largo plazo de la compañía y que formaran la asamblea de directivos deberán pensar en el futuro en la sucesión segura a miembros del mismo entorno familiar, para evitar su carácter y coherencia, aun con la llegada de profesionales ajenos al vínculo familiar, no verá afectado el poder e influencia, pues no disminuyen con el paso del tiempo siempre y cuando se mantenga por la posesión de la propiedad material de la misma. (Ward, 1988) citado por Saiz (2009).

Posterior a la primera generación, las siguientes personas en entrar y conformar la dirección corporativa, deberán preservar las bases fundacionales y lineamientos heredados para mantener a pesar de que en la dirección sigue siendo familiar, empieza a presentarse el fenómeno de la inclusión de individuos externos a la familia, que desde mandos medios e inclusive altos, empiezan a tener poder de decisión aunque no tengan parte o propiedad. Esta etapa es crucial para el desempeño corporativo, pues surge la necesidad de mantener los valores y la visión de dirección fundadora y que permanezca entre los miembros de la familia, pese a la llegada de profesionales. (Saiz, 2014).

Saiz (2011), trata de comprender la función de la empresa familiar desde la perspectiva metacongnitiva o metaconocimiento, y como este elemento genera valor diferenciador dentro de un entorno de alta competencia, que pueda garantizarle su permanencia operativa. Para entender el termino metaconocimiento, acuñado de esta manera por Flavell (1970) y Piaget (1974) y que son citados por Saiz (2011), como un proceso de creación y gestión del conocimiento, que es perdurable y acumulativo, en el que el fin es garantizar elementos estratégicos que marquen una ruta corporativa dentro de las empresas familiares, y finalmente le permita obtener el éxito en sus actividades económicas de largo plazo.

Las empresas familiares son generacionales y se basan en la perspectiva de la metacognición o metaconocimiento como una de las características más esenciales y reconocibles dentro del análisis de este tipo de organizaciones, ahora, Saiz (2009), plantea tres pilares básicos para su comprensión y análisis. En su orden son: *1. Las Tareas, 2. El Capital intelectual y 3. La Actividad Cognitiva.* (Saiz, 2009).

**Las tareas:** están relacionadas con el capital intelectual que se desarrolla como parte del quehacer profesional de los individuos. Con frecuencia estas tareas están direccionadas por los planes estratégicos de variados plazos (mediano y largo). A su vez, este proceso estratégico genera nuevos procesos de aprendizaje organizacional que le permiten a las empresas de familia acumular conocimiento.

El segundo pilar, denominado como **El Capital Intelectual**, se da por la adquisición y la fidelización del conocimiento que es profesional y experiencial, es decir, el conocimiento de los miembros que dirigen la organización y sus respectivas vivencias y experiencias en la toma de decisiones corporativas.

El tercer pilar, denominado como **Metaconocimiento o Actividad Cognitiva**, se origina por la realización de actividades cognitivas dentro de la organización familiar, básicamente por métodos y procesos de direccionamiento estratégico compartidos y adquiridos por sus miembros. (Saiz, 2009).

De acuerdo al IEF (2014) citado por Cortés y Vasserot (2014), las empresas familiares se enfrentan a cinco retos de gran importancia para su supervivencia a largo plazo, y que se describen a continuación: 1. La continuidad generacional, 2. El incremento de su dimensión, 3. La profesionalización, 4. La innovación tecnológica e industrial y 5. La internacionalización. El éxito de las empresas familiares dependerá de su capacidad de adaptación y competitividad que logra alcanzar para hacerle frente a estos complejos retos. Como herramienta que facilita esta labor estratégica es la elaboración de un profundo y agudo plan estratégico de mercado a largo plazo, lo cual permitirá visualizar estos retos y establecer las mejores estrategias para enfrentarlo. (Cortés y Vasserot, 2014).

De acuerdo a la investigación cuantitativa realizada por la Cámara de Comercio de Bogotá, Confecamaras y Superintendencia de Sociedades (2009), se evidencia que una de las situaciones de mayor riesgo para la empresa familiar, es el proceso de cambio generacional a largo plazo y los problemas internos de las familias para su direccionamiento, por ejemplo, las liquidaciones en las empresas cerradas (empresas familiares), debido a motivos baja gobernabilidad que se vincula a la capacidad de la

sociedad para perdurar, se encontró que el 51,6% de los casos de liquidación tiene que ver con problemas en la administración y manejo. El 44,3% se observa debilidades en el componente humano, como inclusión de personal de la familia en la asamblea general o puestos de mando y control, los cuales no cuentan con la capacitación técnica suficiente para su administración o toma de decisiones. El 37,4% de las causas de liquidación obligatoria, se relacionaron con problemas familiares de difícil resolución. Superintendencia de sociedades (2009).

En el plano colombiano, y remitiéndose a la información estadística de la Superintendencia de Sociedades, en adelante SIS (2009), para ese año únicamente, se reportaron cerca de 22.250 sociedades cerradas, las cuales presentan características propias de empresas o sociedades familiares. Se advierte sin embargo que el universo total sociedades incluido por el Registro Único Empresarial es cercano a las 160 mil sociedades constituidas.

En este estudio presentado entre entidades público privadas como la Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras y la Superintendencia de Sociedades, se realizó una definición muy precisa sobre la principal característica de este tipo de sociedad y la manera como se establece, por lo anterior se define así:

[...] aquellas en donde existe entre dos o más socios un parentesco de consanguinidad hasta el segundo grado (padre, madre, hijos y hermanos) o único civil (padre o madre adoptante e hijo adoptivo), o están unidos entre sí matrimonialmente, siempre y cuando los socios así relacionados ejerzan sobre la sociedad un control económico, financiero o administrativo (Superintendencia de sociedades, 1999, p. 7).

La Cámara de Comercio de Bogotá (2009), en adelante CCB, hace un riguroso análisis de las empresas familiares, incluyendo los principales factores que inciden en su éxito comercial, así como en la capacidad misma de la misma para permanecer vigente en el tiempo, sin importar los desafíos gerenciales que se avecinen.

Aun que son varios, el principal factor de riesgo para las sociedades familiares es la nula o escasa existencia de procesos o planes de sucesión empresarial, en los que las compañías preparen y desarrollen procesos para nuevos miembros que serán reemplazos futuros de los fundadores. En el estudio mencionado, la CCB (2009), precisa que el 87% de las empresas familiares no tiene estos planes de sucesión definidos, no incluyen criterios o reglas para adelantar esta metodología. Adicionalmente, se encontró con que el 95% de los socios fundadores, no ha pensado el tiempo de retiro.

La teoría de la sucesión empresarial, planteada anteriormente, conlleva a dos hechos claves, que son: tratados desde un suceso o un proceso. Es un suceso, en la medida a que se acerca a la transferencia de poder y sus límites, y es un proceso, en la forma que implica, métodos, series y etapas en las cuales se deben cumplir con rigurosidad y eficiencia, pues de ella depende la selección del sucesor y un proceso de retiro efectivo. De ahí la importancia, para las empresas familiares de una adecuada preparación anticipada por medio de planes estratégicos de sucesión y transferencia de poder, que asegure el éxito y duración de la sociedad empresarial (CCB, 2009).

Finalmente, el Instituto de Empresa Familiar (2012) citado por Salinas (2014), identifica y reconoce las siguientes características como las más relevantes dentro del estudio de la empresa familiar:

**Propiedad accionaria:** que la mayoría de las acciones con derecho a voto que hayan sido adquiridas por una o más personas de la misma familia por medio del capital, o adquiridas por capital social, como padres, hijos o herederos directos.

**Control:** que se posean la mayoría de votos para influir en las decisiones corporativas.

**Gobierno:** como mínimo que un miembro de la familia participe del comité directivo en el gobierno de la compañía.

**Derecho a voto:** la definición de familia, especialmente en empresas que cotizan, se le aplica el termino familia, si uno de los miembros fundadores o que haya adquirido la compañía, posea el 25% de los derechos de voto que otorga como derecho el capital social.

A las variables mencionadas, se le debe agregar, la continuidad generacional como objetivo estratégico, basado en el deseo de los dueños o fundadores de mantener el control y el gobierno de la empresa en manos de la misma familia. Ahora, en el campo de los diversos enfoques doctrinales o teóricos en relación a la empresa de familia, salta a la luz, un análisis desde la perspectiva de los grupos estratégicos y su influencia en la conducta empresarial y los resultados de las organizaciones (entre ellas, las de familia). La utilidad de comprender el concepto de grupos estratégicos es que, permite analizar la competencia y estimar sus acciones en el mercado, examina minuciosamente la industria y se obtiene mejor conocimiento de las oportunidades, le ayuda a las empresas a realizar cambios provechosos de manera ágil y fácil, y por último, evalúa las rentabilidades a largo plazo (Davó y García-Ochoa, 2014).

La teoría de los grupos estratégicos, de acuerdo a Davó y García-Ochoa (2014) le facilita a responder a los interrogantes del ¿Por qué las empresas y entre ellas las de familia, obtiene éxito? Y seguidamente, ¿Cómo el mide el éxito?, a lo que según el autor, se responde como el desempeño empresarial. Por estos puntos, se hace de vital importancia entender el concepto de “grupos estratégicos” y aplicar estos a la comprensión y aproximarlos a las sociedades familiares.

El termino grupos estratégicos fue utilizado por primera vez en el trabajo realizado por Hunt (2002) y citado por Davó y García-Ochoa (2014), donde encontró una asimetría entre varias empresas de un mismo sector, explicando su desempeño económico que y su interacción entre ellas y el mercado. Más adelante, Porter (1979) mencionado por Dávo y García-Ochoa (2014), quien afirma que los grupos estratégicos no son equivalentes a segmentos de mercado o segmentación, sino más bien, en una concepción más amplia, a una industria cuyas empresas siguen una misma estrategia y el mismo potencial de rentabilidad. Es preciso considerar que Porter (1979) afirma que, inclusive cada empresa puede formar grupo estratégicos diferentes, cuantas veces sean necesarias, pero finalmente se encontraran que existen diferencias esenciales entre los grupos y empresas de un mismo sector industrial.

Un aspecto clave de esta teoría, es que Caves y Porter (1977) citados por Davó y García-Ochoa (2014), encontraron que dentro de los grupos estratégicos existe el concepto de *barrera a la movilidad*, y que definen como factores que detienen o inhiben el movimiento de una empresa a otra posición estratégica. En otras palabras, así como las barreras de entrada prohíbe el ingreso de nuevos competidores y las barreras de movilidad sus movimientos en busca de mejoras, esto lo que logra es estas acciones no sean rentable para los competidores.

Davó y García-Ochoa (2014) también citan la obra de Rosh (1978) donde se menciona la teoría de la categorización, la cual describe de la siguiente manera dos principios básicos de la formación de categorías:

El primer principio tiene que ver con la **función de sistemas de categorías** y postula que la tarea de este sistema es proporcionar el máximo de información sobre el entorno con el menor esfuerzo cognitivo.

El segundo principio tiene que ver con **la estructura** que se aporta, y afirma que el mundo que percibimos se nos aparece como información estructurada y no como un conjunto de atributos arbitrarios e imprevisibles (p. 113).

Finalmente, la teoría de los recursos y capacidades. Aplicada a la empresa familiar, en la que la que la disponibilidad de activos tangibles e intangibles que posee la empresa

como dinero, materia prima, producto terminado, medios de transporte, instalaciones, patentes, personal y conocimientos, entre otros, pueden generar ventajas competitivas sobre la aplicación de su estrategia y poder para influir en los resultados de la misma. Es decir, la empresa (familiar inclusive) puede soportar su estrategia competitiva si cuenta con los recursos y capacidades adecuados y suficientes para ejercerlas con eficiencia en su entorno o mercado (Davó y García-Ochoa, 2014).

Davó y García-Ochoa (2014), también cita Wernerfelt (1984) y Peteraf (1993), para quienes la ventaja competitiva reside en la empresa misma, en la disponibilidad de recursos y su adecuada combinación, para crear una situación donde su posición sea más difícil de alcanzar para su competencia.

Como conclusión final, y respecto a la empresa familiar frente a estas teorías, es importante mencionar que la organización de este tipo, se enfrenta a grandes desafíos para competir, debido a factores como el tamaño, sus pocos activos y recursos disponibles, obliga generalmente a seguir un comportamiento individualista y solitario dentro del mercado que compete. Debido a estas limitaciones, el paso de una empresa familiar a un grupo estratégico suele ocurrir en el inicio de la segunda generación (proceso de sucesión), una vez se hayan sentado los principios y bases para crecer y consolidarse por medio de estrategias corporativas de mayor agresividad competitiva.

#### **4. El Desempeño Empresarial**

A pesar del abundante abanico de estudios teóricos, conceptuales y empíricos que actualmente existen sobre el tema de la relación entre orientación estratégica y desempeño de la empresa, continua hoy con un bajo nivel de consenso sobre la naturaleza y la forma de esta importante relación, por lo que se ha producido un lento desarrollo del (Parnell, 1997) citado por Morgan y Strong (2003). Diversas investigaciones también han mostrado algunas limitantes en los estudios frente a las relaciones entre estrategia y desempeño empresarial.

Durante el trabajo realizado por Morgan y Strong (2003), este trató de limitar la investigación acotando por medio de la conceptualización comparativa con seis dimensiones para relacionar estas características de orientación estratégica y su influencia o relación sobre el desempeño empresarial de las organizaciones.

Es relevante mencionar que en el transcurso del tiempo, los estudios sobre la relación entre estrategia y desempeño empresarial, desde el punto comercial, no ha tenido un amplio consenso, dado las diferentes interpretaciones y modos de análisis que se han tomado, por ejemplo, sus dificultades radican en el planteamiento de teorías conflictivas,

contextos empíricos con anomalías, y enfoques en operaciones, mediciones y metodologías basadas en consideraciones. Sin embargo, durante la revisión teórica y empírica, han logrado encontrar tres limitantes en estos estudios según de Morgan y Strong (2003), los cuales se mencionan:

**La primera limitación:** el enfoque clasificatorio de la conceptualización y la medición de la estrategia y el desempeño. Porter (1980) citado por Morgan y Strong (2003), baso sus estudios en la relación del bajo costo y la diferenciación, o su enfoque en la tipología (Parker y Helms, 1992) o la tipología del prospector, analizador, reactor y defensor de (Golden, 1992), todos citados por Morgan et. al. (2003). Su limitación básicamente se encuentra en:

Cualquier esfuerzo para capturar la complejidad del contenido de la estrategia requiere un sistema más sofisticado calibración que mide las propiedades de la estrategia en lugar de intentar generar un indicador unitario para cada tipo de estrategia (Morgan y Strong, 2003, p. 163)

**La segunda limitación:** el desempeño empresarial, con frecuencia y en mayor de los casos se ha considerado desde el punto de vista de los indicadores de rendimiento o desempeño contables, pero como afirma Kaplan y Norton (1992) citado por Morgan y Strong (2003), el análisis de la estrategia-desempeños debe realizarse de planos multifacéticos que puedan explicar de mejor manera los métodos de equilibrio del Score Card, enfoque a la evaluación del desempeño y el rendimiento de los activos (Srivastava, 1998) citado por Morgan et. al., (2003).

**La tercera limitación:** una de las principales limitaciones que menciona el estudio de Morgan y Strong (2003), en que la gran mayoría de los estudios se han enmarcado en las grandes empresas e industrias, las cuales son organizaciones maduras y estables, y que por lo tanto las turbulencias que impactan a las pequeñas no les afecte considerablemente en los resultados, por lo que el estudio de pequeños impactos se ha considerado como desregularizado. Por tal razón, el desarrollo del presente estudio sobre estrategia y desempeño se base en explicar las relaciones existentes y las seis dimensiones de las empresas con orientación estratégica (agresividad, análisis, defensiva, futuro, productividad y riesgo).

#### **4.1. La Estrategia**

El desarrollo del tema inicia con la conceptualización del primer término que compone la variable en esta relación, la estrategia empresarial principalmente, es caracterizada como la forma en la que la empresa decide como compete y que acciona asume frente a

movimientos de su entorno (Walker y Ruekert, 1987) citado por Morgan y Strong (2003), según lo cual, (Varadarajan y Clark, (1994) afirma que la noción central del alto desempeño empresarial requiere de una empresa rentable soportada una ventaja sobre los demás competidores, lo cual sería el eje central del pensamiento estratégico (Day and Wensley, 1998) citado por Morgan y Strong (2003).

El sentido fundamental de la estrategia de negocios radica básicamente en el proceso de toma de decisiones, y como estas decisiones en el largo plazo afectan el desempeño general de la organización. Que decisiones se toman, bajo que parámetro o proceso, ajustes a realizar y seguimiento al plan estratégico, de acuerdo a Manu y Sriam (1996) citado por Morgan y Strong (2003), esto se conceptualiza como orientación estratégica.

De acuerdo a Morgan y Strong (2003), el enfoque de orientación estratégica es clave para entender la relación entre estrategia y desempeño, puesto que su análisis dependerá de la revisión de tres puntos de vista para su análisis, el enfoque narrativo, clasificatorio y comparativo.

Básicamente, el enfoque narrativo que describe la orientación estratégica consiste en describir verbalmente la naturaleza holística de la estrategia, que se considera un evento fundamental y único para la compañía (Czarniawska, 1998) y citado por Morgan y Strong (2003), sin embargo, este enfoque aunque valido ampliamente representa uno de los limitantes del estudio, dado que su objetivo metodológico es perseguir una investigación de tipo "fine-grained" analizando estudios de casos, lo cual no lograría describir mediblemente (matemáticamente) y encontrar la relación más adecuada. Pero es clave mencionar, de acuerdo al autor, que esta es un método valido y adecuado para investigaciones sobre temas organizacionales pero no para definiciones que requieren que las variables sean medibles cuantitativamente, por lo que un método de descripción narrativa tendría corto alcance (Morgan y Strong, 2003).

Otra opción sería en enfoque clasificatorio, que vence muchas de las limitaciones del primer método, por alejarse del método narrativo e incluir variables medibles cercanas a la estrategia comercial (Rajagopalan, 1996) citado por Morgan y Strong (2003). Este enfoque clasifica la estrategia de la empresa de acuerdo a sus argumentos conceptuales antes y post empírico de las agrupaciones derivadas. Esta metodología está bien fundamentada teóricamente pero se ciñe a la comparación entre variables intergrupales e impide la investigación intra-grupales (velocidad, 1993) citado por Morgan Y Strong (2003). Por lo tanto, decir que una empresa puede seguir a un prospector, defensor, analizador o estrategia reactor (Miles y Snow, 1978) citado por Morgan y Strong (2003), es importante pero no describe completamente el evento, dado que olvida algunas variables importantes de los conceptos y matices presentes y que compone el elemento

estrategia, explicando los comportamiento y las acciones, lo cual podría no ser detectado por el método (Morgan y Strong, 2003).

“El tercer enfoque para la evaluación de la estrategia comercial es comparativo y busca evaluar la estrategia a través de múltiples rasgos o dimensiones comunes a todas las empresas” (Morgan y Strong, 2003, p.165). Así que, la estrategia está definida de acuerdo al énfasis establecido por la compañía por cada variable o dimensión contenida, por lo tanto este método, supera las limitaciones del enfoque clasificatorio (Morgan y Strong, 2003).

Morgan y Strong (2003) citando a Venkatraman (1989), dicen que este último método supera en gran forma muchas de las limitaciones de los enfoques anteriores del método clasificatorio, pues parte de conceptualizaciones existentes sobre estrategia, pero alternativamente, ampliando la conceptualización sobre dimensiones específicas, de tal modo que se han propuesto seis dimensiones estratégicas de orientación, que en su orden son: agresividad, análisis, defensiva, futuro, pro-actividad y riesgo.

Estas referencias teóricas son las que utilizaron Morgan y Strong (2003) para describir la relación entre orientación estratégica y desempeño empresarial.

## **4.2. El Desempeño**

La teoría de la agencia, se ha utilizado como complemento para la investigación del riesgo, donde un principal (propiedad de los recursos) y un agente (administrador) se encarga de planificar y coordinar los recursos para maximizar los beneficios económicos, dentro de esta lógica, el agente es la unidad principal para la toma de decisiones corporativas que impactan sobre los la confianza depositada en los recursos por parte de sus dueños (Quinn y Jones, 1995) citado por Morgan y Strong (2003).

Esta teoría postula que la principal dificultad resulta de la incapacidad de los directores para monitorear a los agentes sobre la gestión de los recursos, teniendo estos últimos, manejo y coordinación sobre la orientación estratégica (Morgan y Strong, 2003).

Este juego es relevante, en cuanto los agentes tomas decisiones sobre la orientación estratégica de los recursos, que posteriormente impactaran en el desempeño empresarial y en el mercado que compite la organización, es decir, los agentes pueden decidir dirigir una combinación de agresividad, pro actividad y riesgo de los recursos sobre una decisión de defensa, impactando sobre la orientación deseada (Shaw et al., 2000, p. 612) citado por (Morgan Y Strong, 2003).

Para el contexto del estudio de Morgan y Strong (2003), una de las principales debilidades en el establecimiento de la orientación estratégica es la lectura incorrecta de entorno, posición de la organización y su industria, por ejemplo, el estudio destaca que, una empresa en un mercado altamente competitivo y tecnificado (agresividad, proactividad y riesgo), este implantando una orientación de defensa, lo que impactara de gran manera el desempeño corporativo.

El análisis del desempeño empresarial, convencionalmente, se ha revisado hasta llegar a enfatizar únicamente la rentabilidad, conocido como ROI, siendo el resultado final de dicho ejercicio económico y cuyo término define el resultado de la organización o de éxito comercial, al tratarse del análisis de una única variable, es posible que se deje de lado otros factores igualmente importante, como el posicionamiento y cuota de mercado, entre otros, pues pueden acercarse más a un indicador real del desempeño, puesto que el análisis debe considerar varias dimensiones (Morgan y Strong, 2003).

El interés por realizar investigaciones y análisis a partir de estudio multidimensional, ocurre por tres acontecimientos fundamentales. 1. los cambios en el entorno económico, la globalización, la reducción de las ganancias de muchas industrias a nivel mundial, la alta competencia, produciendo un acortamiento de los rendimientos económicos. Por esto se ha considerado otros factores como las ventas, donde el desempeño este basad en el mercado lo que se consideraría central para el desarrollo de la organización (Clark, 1999) citado por Morgan y Strong (2003). 2. La necesidad de los analistas y financieros de contar con mayor información para la toma de decisiones de inversión, ya que el rendimiento contable no permite una visión amplia de la industria (Mavrillac y Siesfeld, 1997) y citado por Morgan y Strong (2003). 3. Diversos modos de competencia, “maniobras innovadoras” de otras empresas, genera sistemas más complejos para la toma de decisiones corporativas de largo plazo, lo que exige cada vez a las juntas directivas (Marketing Science Institute, 2000) citado por Morgan y Strong (2003).

#### **4.3. Hipótesis teóricas sobre Desempeño Empresarial de Morgan y Strong (2003)**

Morgan y Strong (2003), demostraron en el estudio por medio de la construcción de una serie de hipótesis con las que trataron de evidenciar si las dimensiones tienen o no influencia sobre el desempeño de empresa.

***Hipótesis 1:*** *Agresividad en la orientación estratégica de las empresas está positivamente relacionado con el rendimiento del negocio.*

Según Morgan y Strong (2003), en un mundo turbulento y agitado por la alta competencia, la agresividad en herramienta competitiva adecuada, la cual genera

desempeño empresarial a través del incremento de las ventas y la rentabilidad (Covin y Slevin, 1991; Zahra, 1993). El rasgo común de la agresividad es la preocupación por explotar y luchar por los recursos desarrollando productos más rápido que la competencia (Clark y Montgomery, 1996), de tal modo, que la agresividad exige un gran volumen de recursos económicos (inversiones), siendo muy común la creación de mercados de nicho. Su característica al ser altamente competitivo, apunta a las ventas, lo que muestra su enfoque al mercado (Lumpkin y Dess, 2001) citado por Morgan y Strong (2003). Davidson (1987) y citado por Morgan y Strong (2003, p. 166) "considera que este enfoque es ofensivo cuando las empresas esfuerzarse por movilizar, "dirigir ataques frontales para conducir o abrumar a un competidor " con el fin de crear con éxito desempeño estratégico".

De acuerdo a lo anterior, el comportamiento agresivo como orientación estratégica probablemente sea un indicativo de desempeño empresarial. Conclusión de Morgan y Strong (2003).

***Hipótesis 2:*** *el análisis en la orientación estratégica de las empresas es positivamente relacionado con el rendimiento del negocio.*

El análisis se refiere a la capacidad de la empresa para generar y gestionar el conocimiento, implementar procesos que habiliten el conocimiento y el aprendizaje organizacional (Cohen y Sproull, 1996) citado por Morgan y Strong (2003). Este enfoque es representativo para empresas que buscan constantemente la solución de problemas, que está analizando los contextos internos y externos que afectan a la compañía. De hecho en los entornos más turbulentos, el proceso de toma de decisiones esta acompañada por volumen de información amplia que disminuye el mayor riesgo estratégico.

En los análisis de esta dimensión se ha encontrado evidencia de su relación directa con el desempeño empresarial (Morgan y Strong, 2003).

***Hipótesis 3:*** *actitud defensiva en la orientación estratégica de las empresas está positivamente relacionado con el rendimiento del negocio.*

El desempeño de una empresa dependerá de su capacidad para defender su posición dentro del mercado o industria y bajo su dominio (Chaganti y Sambharya, 1987) citado por Morgan y Strong (2003). La orientación defensiva, se refiere fundamentalmente a un alto grado de especialización estratégica de mantenimiento en vez de desarrollar producto o mercados nuevos. Este enfoque presenta, la idea de que un mercado estrecho y de difícil acceso a competidores genera buenos rendimientos empresariales, en cuyos sectores no exista variación representativa. Se caracteriza por mantener buenas relaciones y de largo plazo con sus proveedores y clientes, primando defender

una posición de ventaja, rentable y manteniendo a sus competidores fuera. Por lo tanto, esta posición de defensa también se relaciona con el desempeño empresarial (Morgan y Strong, 2003).

***Hipótesis 4:*** *Futuro en la orientación estratégica de las empresas es positivamente relacionado con el rendimiento del negocio.*

El concepto de orientación estratégica enfatiza la visión a futuro y el desempeño empresarial (Mintzberg, 1994). A pesar de los cambios del entorno, siempre en caos, en la planeación y coordinación de los recursos empresariales, las empresas que formalmente realizan planificación estratégica les permite reducir la tensión y la ansiedad sobre el futuro, sirve además para marcar la hoja de ruta para acciones venideras adelantándose a la competencia (Courtney, 1997) citado Morgan y Strong (2003). Por lo tanto, Boyd (1991) “observó que a largo plazo la planificación permite a las empresas superar a sus contrapartes que no exhibe los rasgos de orientación de futuro” (Morgan y Strong, 2003, p. 167).

***Hipótesis 5:*** *Proactividad en la orientación estratégica de las empresas está positivamente relacionado con el rendimiento del negocio.*

La dimensión de la proactividad es fundamental para mantener ventaja competitiva en la industria, ya que caracteriza aquella empresa que se mueve constantemente por los mercados, adelantándose a la contraparte, por medio del desarrollo de productos innovadores para llegar primero (Lynn, 1996) citado por Morgan y Strong (2003). Basado en la acción de ataque, la proactividad se ha relacionado con la superioridad competitiva en un mercado, visible en empresas con comportamiento estratégico (Gatignon y Xuereb, 1997).

***Hipótesis 6:*** *el riesgo en la orientación estratégica de las empresas es Positivamente relacionado con el rendimiento del negocio.*

La característica de riesgo se puede definir como el resultado de posibles pérdidas o ganancias de cualquier actividad comercial en una industria (Clark y Montgomery, 1996) citado por Morgan y Strong (2003). Por lo tanto, el riesgo es importante cuando se le ha asignado recursos a la organización para dirigir la estrategia competitiva en cuanto a la toma de decisiones se refiere. El rasgo de riesgo se caracteriza por será más intuitivo que planeado (Morgan y Strong, 2003).

Se pretende que las empresas orientadas al riesgo combinen el espíritu emprendedor habilidades de toma de riesgos constructiva con oportunista

búsqueda de riesgo (Baird y Thomas, 1990) citado por Morgan y Strong, 2003, p. 168)

Finalmente, se evidencia que las dimensiones de la orientación estratégica están directamente relacionadas con un mejor desempeño empresarial (Morgan y Strong, 2003).

Las conclusiones del estudio y sus resultados son notorios, pues se evidencio que las dimensiones de defensa, análisis y futuro dentro de la orientación estratégica producen los mejores rendimientos para las organizaciones. Estas estrategias de dimensión son de carácter conservador, si se compara con las demás dimensiones como proactividad, riesgo, agresividad. Por lo que se demuestra que las organizaciones que cumplen con la primera categoría, son cautelosas, prudentes y analíticas en el momento de tomar decisiones que afectan positivamente tanto la estrategia de orientación como el desempeño.

Es importante mencionar que el estudio realizado por Morgan y Strong tuvo como objetivo el estudio de empresas pertenecientes a la industria de alta tecnología en los Estados Unidos, y que fue al contrario de las primeras dimensiones antes mencionadas, aspectos de agresividad, riesgo y proactividad, a pesar de ser fuertes e intensas en el aspecto competitivo, de acuerdo a las conclusiones del estudio, pareciera que el desempeño empresarial es limitado (Morgan y Strong, 2003).

De acuerdo a (Dess et al., 1997; Hart, 1992) citado por Morgan y Strong (2003), afirman que:

Si bien esto en gran medida sigue siendo el caso, los resultados de este estudio implican que aunque rasgos emprendedores tales como proactividad, riesgo, y la agresividad tienen su lugar en el complemento de orientación estratégica, las recompensas comerciales relativas disponibles parecen menos claras (p. 170).

## Descripción del problema<sup>1</sup>

El concepto de orientación al mercado ha tenido distintos significados e interpretaciones, algunos autores lo emplean como sinónimo de orientación al marketing (Trustrum, 1989), otros como orientación al cliente (Shapiro, 1988) y otros como la necesidad genérica de la empresa de adaptarse a los cambios del entorno. (Bigné E., 2010). Para Narver y Slater (1990) la orientación al mercado se rige por dos criterios de decisión: rentabilidad y perspectiva a largo plazo, que proporciona una base teórica que fundamenta la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa. Pero la orientación al mercado típicamente ha estado concebido desde un enfoque comportamental sin considerar un componente fundamental como es lo cultural, siendo este un aspecto que subyace con un fuerte impacto en la conceptualización y desarrollo de las medidas de la orientación al mercado (Christian, 2000).

Álvarez *et al.*, (2000) señala que quienes defienden la perspectiva cultural de la orientación al mercado, señalan que los valores culturales son la principal influencia del comportamiento, dado que si no se logra una orientación al mercado al nivel cultural es difícil que la empresa se adapte al entorno competitivo y como tal consiga un mayor valor para el cliente.

Cuando se involucra la cultura de orientación al mercado en la organización esto permite mejoras en el desempeño organizacional, lo cual contribuye a la coordinación de esfuerzos entre los miembros de la empresa (Liao, 2010).

La cultura organizacional se entiende como los valores, creencias y principios fundamentales que comparten los miembros de la organización (Miron, 2004), que como tal desempeñan un papel fundamental en las organizaciones que según Hofstede (1988) cumple con dos funciones: proporcionar identidad a los miembros de la organización e incidir en su comportamiento.

La cultura es entonces un elemento que se considera importante en las empresas de familia, (Gallo, 2000) donde se comparten supuestos y valores que se definen en muchas ocasiones en términos de cómo el director general, sus directivos o sus propietarios ven el negocio; un ejemplo de ello es como los directivos cuando consideran que su negocio es familiar, son muy propensos a estar atentos a los temas y opiniones de los miembros de la familia, así como al cumplimiento de sus necesidades.

---

<sup>1</sup> Tomado textualmente de la descripción del problema de investigación del trabajo desarrollado por José Fernando Barahona, como líder del macroproyecto denominado, La Cultura Organizacional en el Desempeño de las Empresas de Familia: una perspectiva desde la orientación al mercado, y que orienta esta investigación en esta región del Valle del Cauca, Colombia.

Debido a esto, es difícil tener una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa, de modo que la historia familiar, las pautas de comportamiento, los valores y la relación interpersonal de la familia pueden llegar a ser predominantes en la empresa. Por esto, generalmente son los criterios de la familia los que predominan sobre los criterios empresariales; esto podría afectar la forma como la organización adopta una orientación al mercado.

Con la revisión literaria pertinente a las teorías sobre cultura organizacional y después de adelantar un estudio exploratorio sobre una muestra de empresas colombianas, con el objeto de estudiar las relaciones entre la cultura organizacional y la orientación al mercado, surge el interés por determinar las relaciones entre la cultura organizacional, la orientación al mercado y el desempeño organizacional, en el contexto de las empresas de familia latinoamericanas y, de manera particular, en Colombia, a partir de preguntas cómo las siguientes:

### **Preguntas de investigación**

¿Es la cultura organizacional determinante en la orientación al mercado de las empresas de familia?

¿Influye la orientación al mercado en el desempeño organizacional, en el contexto de las empresas de familia?

¿Existe alguna relación entre la cultura organizacional de las empresas de familia en su desempeño organizacional?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Establecer la relación entre la cultura organizacional en el desempeño de las empresas de familia: una mirada desde la perspectiva de la orientación al mercado.

### **Objetivos específicos**

Determinar si la cultura organizacional tiene un efecto positivo en el nivel de orientación al mercado de las empresas de familia.

Establecer si la cultura organizacional tiene un efecto positivo en el desempeño de las empresas de familia.

Determinar si el nivel de orientación al mercado en las empresas de familia tiene un impacto positivo en su desempeño.

## Estrategia metodológica

A continuación, se presenta en detalle la estrategia metodológica que oriento este trabajo. El estudio tuvo un enfoque de tipo exploratorio, el cual se ejecutó sobre una amplia muestra de 23 grandes, medianas y pequeñas empresas de familias localizadas en el departamento del Valle del Cauca y en ciudades principales como Buenaventura, Cali, Palmira y Yumbo.



**Fuente:** Elaboración propia (2017).

La consulta fue enviada a un número importante de empresas objetivo con el propósito de tener el mayor cubrimiento posible en cada ciudad seleccionada, sin embargo, se obtuvo respuesta favorable al instrumento de las ciudades y cantidad que muestra la anterior gráfica.

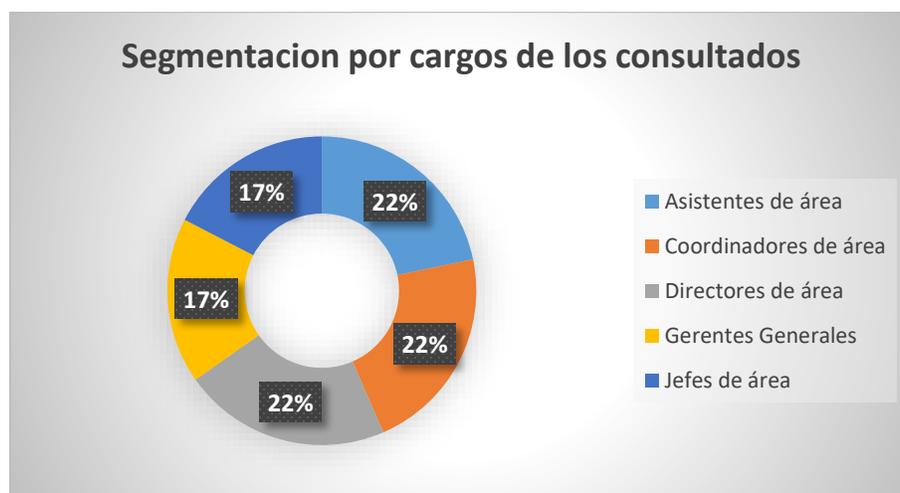
Frente a la caracterización de los encuestados, vale mencionar que la muestra se tomó de un universo heterogéneo de empresas de familia, en cuanto a su dinámica comercial, actividad o sector, considerando además el número de empleados y las diferentes posiciones jerárquicas de quienes respondieron al estudio.

**Tabla 1.** Relación de las empresas consultadas en el Valle del Cauca.

Empresa	Ciudad	Nombre Encuestado	Cargo	Empleados
Progecol	Cali	Maria del Pilar Burgos	Jefe de Talento Humano	35
Rolma	Cali	Haydn Chaves	Gerente Comercial	13
Millenium de Colombia	Cali	Carmen Eucaris Giraldo	Gerente General	12
RedSurgir	Cali	Hector Guaza Lucumi	Gestor Administrativo	10
Millenium de Colombia	Cali	Carmen Eucaris Giraldo	Gerente General	12
Diego Fernando Varela	Yumbo	Alba Nelly Santa	Coordinadora Administrativa	80
Multipartes de Colombia	Cali	Patricia Olave	Directora de Mercadeo	350
Mainco	Cali	Flor Liliana Camargo Escobar	Jefe de Recursos Humanos	104
Empacking Global	Cali	Lissete Gomez	Jefe Administrativa	22
Business Of Technology	Cali	Elizabeth Doncel	Director de Proyectos	14
Montajes Electricos Industriales	Cali	Laura Sandoval	Gerente General	45
Indufilter S.A.	Cali	Mildred Muñoz	Directora Administrativa	20
Colchones Super Suave	Palmira	Luz Karina Meneses	Coordinadora de Mercadeo	17
Container Solutions	Yumbo	Ruben Trujillo	Gerente General	11
Inalmega	Yumbo	Esperanza Dominguez	Asistente Administrativa y Financiera	90
Fercon	Yumbo	Liliana Garcia	Coordinadora de Recursos Humanos	142
Benar y Cia. Ltda	Cali	Oscar Molina	Gerente Administrativo	23
Amora	Cali	Marcela Escobar	Asistente Administrativo	11
Frank Motos	Cali	Gilberto Duque	Jefe de Ventas	10
Arango y Arango	Cali	Alejandra Garcia	Asistente Administrativo	15
Evacol	Yumbo	Paola Enriquez	Asistente de Gerencia	
Mamipan	Cali	Zully Guerrero	Coordinadora de Ventas	30
Dulce Canela	Buenaventura	Gilberto Gil	Asistente Administrativo	12

**Fuente:** Elaboración propia (2017).

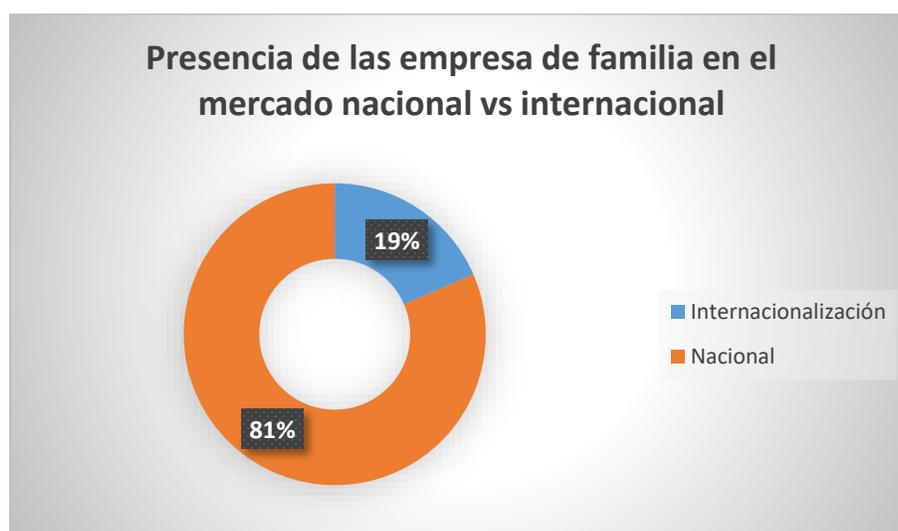
Para identificar el segmento de caracterización de la población objeto de la investigación, en cuanto a personas que fueron parte del proceso, se agruparon por niveles de jerarquía o cargos, como se muestra a continuación:



**Fuente:** Elaboración propia (2017).

Con lo cual se buscó mayor precisión y asertividad en las respuestas, considerando que, las personas consultadas tuvieran capacidad de decisión e influencia en la planificación de estrategias, dentro de sus propios departamentos o la compañía en general. Con este objetivo de selección, se cumplió con el parámetro de coordinación interfuncional propuesto por Narver y Slater (1990) en su escala de medición del enfoque cultural de la orientación al mercado, pues es importante, para lograr identificación sostenibilidad cultura en un enfoque de orientación, que las diferentes áreas tengan un alto grado de integración y comunicación entre sus áreas, pudiendo compartir sus principales valores y estrategias competitivas.

Otro aspecto importante, y que es mencionado durante el transcurso del trabajo, es que las empresas de familia consultadas son amplias y dinámicas, incluyendo algunas, que tienen presencia en mercados nacionales como internacionales.



**Fuente:** Elaboración propia (2017).

Frente a la creación del instrumento de consulta y la recopilación de datos se tiene a continuación el siguiente desarrollo:

Se elaboró un robusto cuestionario en escala de Likert con respuestas del 5 al 1, donde 5 fue “totalmente de acuerdo”, 4 “de acuerdo”, 3 “ni desacuerdo ni en desacuerdo”, 2 “en desacuerdo” y 1 “totalmente en desacuerdo”. Para el logro de los objetivos propuestos se determinó un total de 58 preguntas agrupadas en tres capítulos temáticos en concordancia con el objeto de estudio.

El primer capítulo se dedicó a consultar sobre orientación al mercado. Este capítulo se estructuró en seis componentes, de los cuales, los primeros tres fueron *Orientación a la competencia*, *Orientación al cliente*, y *Coordinación interfuncional*, los cuales fueron

respaldados por la escala de orientación al mercado del modelo propuesto por Narver y Slater (1990). Ver tabla:

**Tabla 2.** Escala de Orientación al Mercado.

<p><b>Orientación al consumidor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los objetivos de nuestro negocio están enfocados hacia la satisfacción del consumidor.</li> <li>• Constantemente supervisamos nuestro nivel de compromiso con las necesidades de los consumidores.</li> <li>• Las estrategias están guiadas por nuestras creencias sobre cómo crear valor superior para los consumidores.</li> <li>• Nuestra estrategia para el logro de una ventaja competitiva se apoya en el conocimiento de las necesidades de los consumidores.</li> <li>• Medimos la satisfacción del consumidor sistemática y frecuentemente.</li> <li>• Prestamos una atención estrecha al servicio postventa.</li> </ul> <p><b>Orientación al competidor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa dispone de la información relativa a la competencia.</li> <li>• Respondemos rápidamente a la acciones de los competidores.</li> <li>• Los vendedores de la empresa comparten información regularmente sobre las estrategias de los competidores.</li> <li>• Se discuten frecuentemente las fortalezas y estrategias de los competidores.</li> <li>• Los objetivos de la empresa buscan el logro de ventajas competitivas sostenibles.</li> </ul> <p><b>Coordinación interfuncional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las funciones tienen contacto con los clientes.</li> <li>• Compartimos recursos con otras unidades de negocio.</li> <li>• Todas nuestras áreas funcionales están enfocadas en la atención a las necesidades de nuestros mercados objetivo.</li> <li>• Los departamentos (o funciones) comparten toda la información.</li> </ul>
--

**Fuente:** Narver y Slater (1990) tomado de Munera et al. (2012).

Los siguientes temas, *Capacidad de respuesta de la empresa*, *Generación de información sobre el mercado* y *Diseminación de la información de la empresa*, se tomaron con base al modelo de escala de Kholi y Jaworsky (1993) citados por Munera y Rodríguez (2012) se diferencian de Narver y Slater (1990), en cuanto a que esta escala se consideró de perspectiva comportamental y no cultural como el modelo de Narver et. al. (1990) citado por Munera et. al., (2012).

**Tabla 3.** Escala MARKOR para medición de Orientación al Mercado.

<p><b>Generación de inteligencia de mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nos reunimos con nuestros clientes, al menos una vez al año, para pergeñar los productos y servicios que necesitarán en el futuro.</li> <li>• Hacemos investigaciones de mercado.</li> <li>• Detectamos rápidamente los cambios en las preferencias de nuestros consumidores.</li> <li>• Preguntamos, al menos una vez al año, sobre la calidad de nuestros productos y servicios.</li> <li>• Estamos a la expectativa en lo relativo a los cambios en la industria (competencia, tecnología, regulación...).</li> <li>• Revisamos periódicamente como afectan los cambios de nuestro entorno a los consumidores.</li> </ul> <p><b>Diseminación de la inteligencia de mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Celebramos encuentros interdepartamentales para discutir las tendencias del mercado.</li> <li>• El personal de marketing se toma algún tiempo para tratar con otras áreas funcionales las futuras necesidades de sus consumidores.</li> <li>• Los hechos más importantes que ocurren con los grandes consumidores son rápidamente conocidos por toda la empresa.</li> <li>• Los datos sobre la satisfacción de los consumidores son difundidos regularmente por todos los niveles organizativos.</li> <li>• Cuando algún departamento dispone de datos fundamentales sobre los competidores rápidamente se lo comunica a los otros.</li> </ul> <p><b>Respuesta de la empresa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las decisiones que se toman para responder a los cambios en los precios de los competidores son contingentes con la situación.</li> <li>• No se ignoran los cambios en las necesidades de los consumidores.</li> <li>• Periódicamente se revisan los productos en desarrollo para asegurarse que están en línea con las necesidades de los consumidores.</li> <li>• La respuesta a los cambios en el entorno empresarial se planifica entre varios departamentos.</li> <li>• Se da una respuesta inmediata a las campañas de los competidores hacia nuestros consumidores.</li> <li>• Las actividades de los diferentes departamentos están bien coordinadas.</li> <li>• Se atienden las reclamaciones de los clientes.</li> <li>• Se ejecutan a tiempo los planes de marketing.</li> <li>• Cuando se detecta que los consumidores desean la modificación de un producto o servicio, los departamentos implicados hacen los esfuerzos concernientes a ello.</li> </ul>
--

**Fuente:** Kholi et al. (1993) tomado de Munera et al. (2012).

El segundo capítulo lo conformaron las preguntas relacionadas con el Desempeño empresarial y que tuvo en cuenta los trabajos desarrollados por Morgan y Strong (2006) en la materia. Gracias a los trabajos de Nahm (2004) citado por Morgan et. al., (2006), los cuales con una serie de preguntas midieron el crecimiento empresarial respecto a las ventas, retorno de la inversión, aumento de la participación y posición competitiva.

El tercer capítulo hace referencia al elemento de Cultura Organizacional, el cual tuvo fundamento tanto en el trabajo teórico de niveles de cultura de Schein (1990) citado por Lambin (1995), así como del prestigioso Modelo de Valores en Competencia de Cameron

y Quinn (2006), cuyo cuadrante de tipologías culturales y su modelo de medición denominado como OCAI por sus siglas en inglés (Organizational Culture Assessment Instrument) para identificar la tipología de las diferentes tipos de cultura organizacional de las empresas de familia. El instrumento (OCAI) divide en segmentos de seis categorías para identificar la cultura y realizar su medición, cada segmento se ha conformado por diversas preguntas, las cuales fueron el insumo para el desarrollo del instrumento para este estudio.

**Tabla 4.** Modelo de construcción del instrumento OCAI de Cameron y Quinn

Tipología	Item	Pregunta
1. Características dominantes	A	La empresa se caracteriza por ser como una extensión de la familia.
	B	La empresa es dinámica y emprendedora.
	C	La empresa está orientada a la producción.
	D	La empresa es formal y estructurada.
2. Liderazgo organizacional	A	Lo más importante en la empresa es la cohesión y la moral del grupo.
	B	Lo más importante en la empresa es el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos.
	C	Lo más importante en la empresa es la competitividad y el logro.
	D	Lo más importante en la empresa es la estabilidad.
3. Administración de los colaboradores	A	Los directivos de la empresa se caracterizan por ser mentores o maestros.
	B	Los directivos de la empresa se caracterizan por ser emprendedores, innovadores y tomadores de riesgo.
	C	Los directivos de la empresa se caracterizan por ser Técnicos, jefes conservadores.
	D	Los directivos de la empresa se caracterizan por ser coordinadores, organizadores o administradores
4. Énfasis organizacional	A	El factor cohesionador de la empresa es la lealtad y la tradición.
	B	El factor cohesionador de la empresa es el compromiso con la innovación y el desarrollo.
	C	El factor cohesionador de la empresa es el logro de las metas y las tareas.
	D	El factor cohesionador de la empresa son las reglas y políticas formales.

**Fuente:** Elaboración propia (2018).

Se menciona como valor importante de este estudio, que cada pregunta fue sometida al análisis de ajuste y fiabilidad conocida como Alfa Cron Bach, donde el instrumento como constructo tuvo una validez de (0.9463) considerándose como excelente. Este punto se precisará a mayor profundidad en el apartado consiguiente.

La captura de los datos, fue por medio de la elaboración de la encuesta por medios electrónicos, donde se le envió a cada persona objetivo un link a sus correos electrónicos corporativos, para que desde la comodidad de su casa u oficina, los consultados le dieran solución a cada respuesta planteada.

Como se observa de la anterior descripción de la estrategia metodológica, la construcción del instrumento de consulta aplicado tuvo el soporte teórico requerido para

haber avanzado con éxito en el estudio, y se le brinda de esta manera a los lectores plena confianza y versatilidad por la rigurosidad con la que se desarrolló.

## Resultados

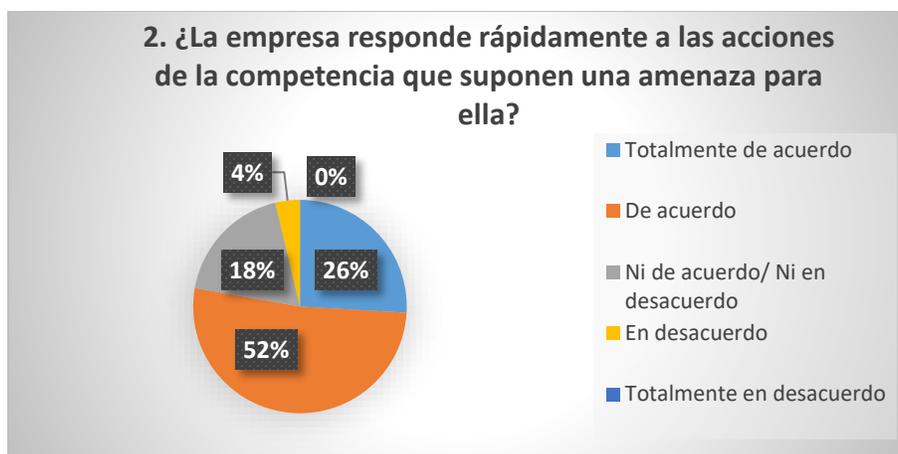
A continuación, se presentan los resultados de la aplicación del instrumento de consulta, utilizando graficas de tipo pastel, con el fin de identificar los comportamientos y acercar el tema a los lectores.

### 1. Segmento de Orientación al Mercado

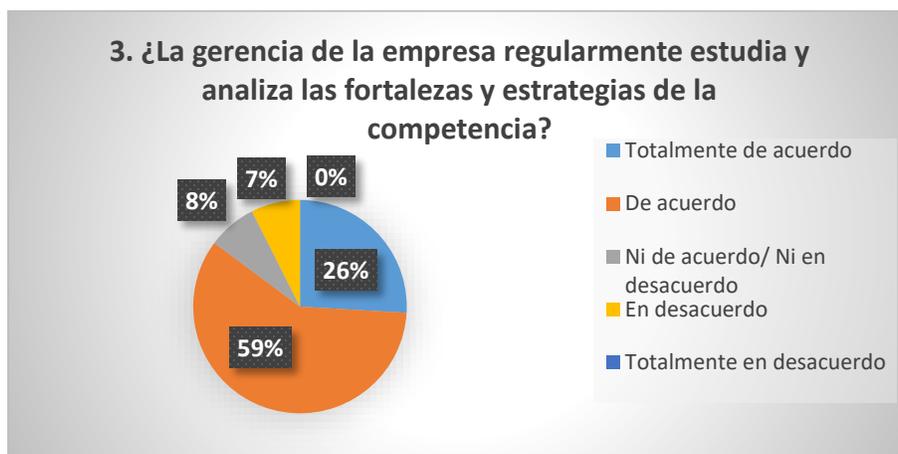
#### 1.1. Orientación a la competencia:



El 77% de los consultados afirma que su personal de ventas comparte información sobre la estrategia de los competidores con la empresa. Esta agrupación se compone de un 33% que afirma estar totalmente de acuerdo y un 44% de acuerdo. El 15% afirma estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta. En el otro extremo, se encuentran aquellos consultados que afirman que sus grupos de ventas no comparten información de la estrategia de los competidores con sus empresas, representados con el 4% en desacuerdo y otro 4% totalmente en desacuerdo.



Frente a la pregunta sobre la velocidad de respuesta de las empresas frente a las acciones de la competencia, los consultados respondieron de la siguiente manera: totalmente de acuerdo con el 26%, de acuerdo con el 52%. Estos dos grupos de respuestas engloban el 78% de consultados que consideran que sus empresas si responden rápidamente a estas amenazas. Un factor importante para establecer un enfoque de estrategia proactivo según Morgan y Strong (2003).



En concordancia con las anteriores respuestas, al momento de preguntar si la empresa estudia y analiza con regularidad las fortalezas y estrategias de la competencia, el 85% de los consultados se ubican afirmativamente con este postulado, mientras que el 7% afirma estar en desacuerdo. El análisis DOFA es fundamental dentro de la estrategia de marketing estratégico, pues le permite a las empresas preparar mejor sus acciones de mercado (Lambin, 1995).

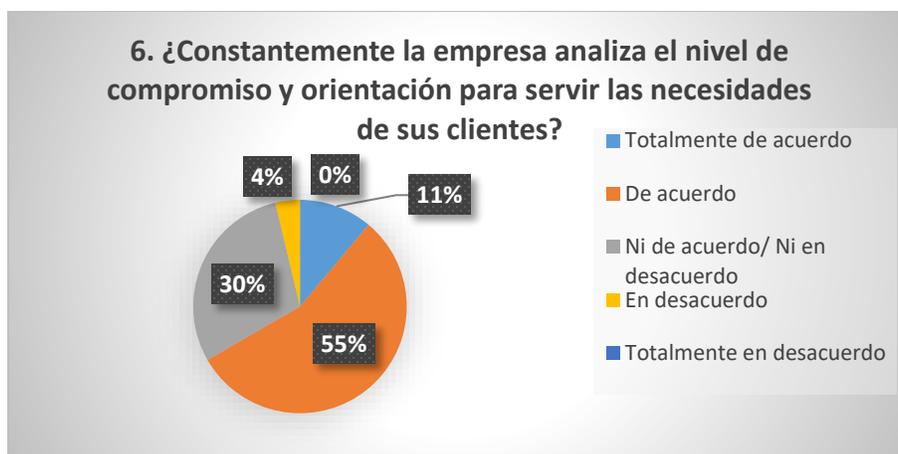


El 26% de afirma estar totalmente de acuerdo con la premisa sobre si la empresa piensa en los clientes y se dirige a ellos cuando tiene la oportunidad de lograr ventajas sobre la competencia. El 55% afirma estar de acuerdo con la misma declaración. El 15% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4% en desacuerdo.

## 1.2. Orientación al cliente



Para el segundo segmento de la consulta (Orientación al cliente), se les pregunto a los entrevistados si los objetivos de la empresa están enfocados a la satisfacción de los clientes, y las respuestas fueron: el 26% de los consultados respondió estar totalmente de acuerdo, el 48% dijo estar de acuerdo. Al englobar estos dos resultados tenemos que, el 74% de las empresas de este tipo consideran que sus objetivos si buscan la satisfacción de sus clientes. Para este caso, el porcentaje de indecisos aumenta con un 22% de participación si se compara con los porcentajes de indecisos en el segmento de enfoque a la competencia.



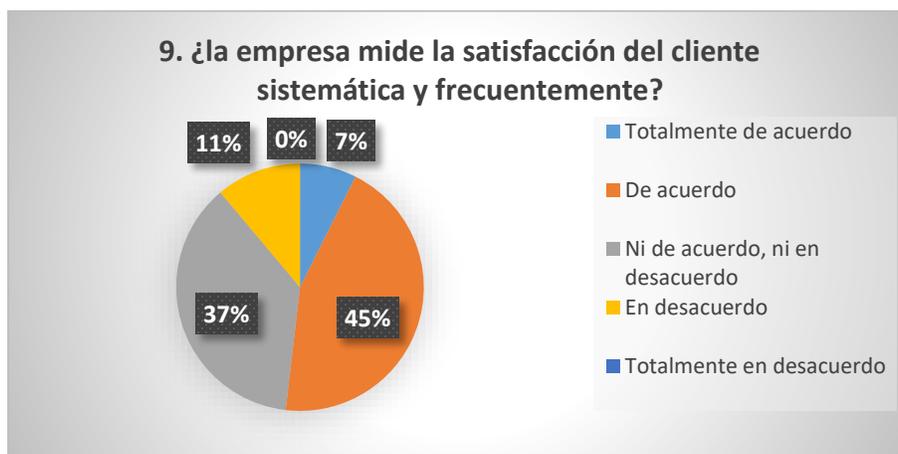
Frente a la pregunta sobre el nivel de compromiso y de orientación para servir las necesidades a los clientes, se identifica un cambio importante en las consideraciones anteriores de los consultados, pues solo el 11% afirma estar totalmente de acuerdo con la orientación de la empresa, 55% en acuerdo, siguen siendo mayoría, pero entre los indecisos, en desacuerdo y las respuestas en totalmente en desacuerdo, ya sube esta participación al 34%.



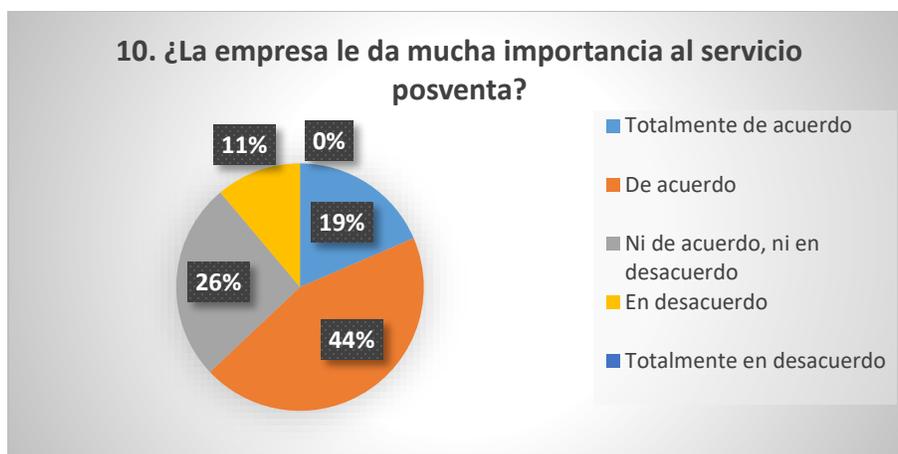
El 52% de los consultados dice estar de acuerdo con esta afirmación, similar a la anterior gráfica. El 15% dice estar totalmente de acuerdo con la pregunta, el 29% afirma no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, y nuevamente el 4% dice estar en desacuerdo. Esta grafica es consistente con la anterior, dado que al analizar la competencia es posible que la empresa oriente su estrategia competitiva en valor diferenciador basado en las necesidades que hayan identificado.



Cuando se pregunta si las estrategias de la empresa están orientadas por las creencias sobre cómo puede crear valor para los clientes, y juntando el 15% de los que afirman estar totalmente de acuerdo y el 52% de acuerdo, tenemos un gran grupo del 67% que considera este valor como importante, sin embargo, se debe tener en cuenta que se parte de una premisa subjetiva basada en una idea mas no en un proceso interno formal y documental. El 29% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 4% en desacuerdo.

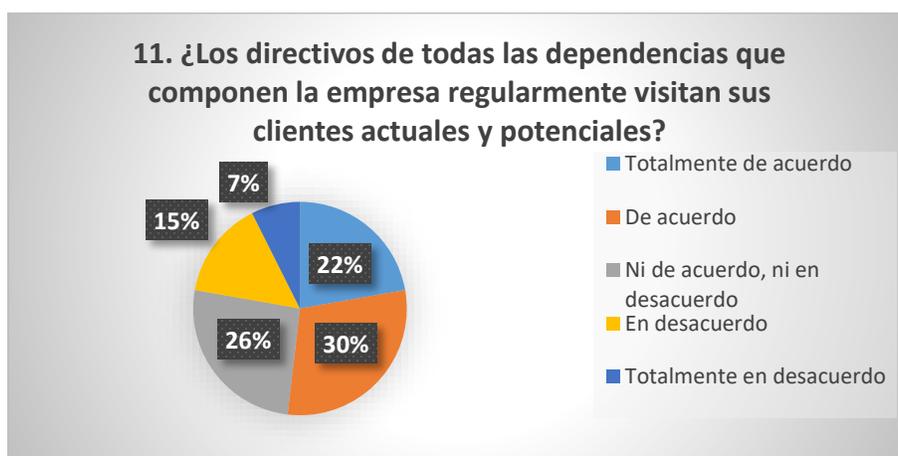


Si se contraste esta grafica sobre medición de satisfacción del cliente de manera sistemática y frecuente sobre si las estrategias están basadas en la creencia de generar valor para la empresa, se identifica que al momento de hacer medible y trazable el proceso, la participación de los que afirmaban estar totalmente de acuerdo y en acuerdo, para esta pregunta bajo, el 7% afirma está totalmente de acuerdo y el 45% de acuerdo. Esta gran categoría paso del 67% al 52%. Los indecisos también se incrementaron, pasaron del 29% al 37%, y los que afirman estar en desacuerdo del 4% al 11%. Por lo tanto, si es posible, afirmar que la anterior pregunta se basa en creencias (subjetiva) y está por ser medible cambia su componente de respuesta.

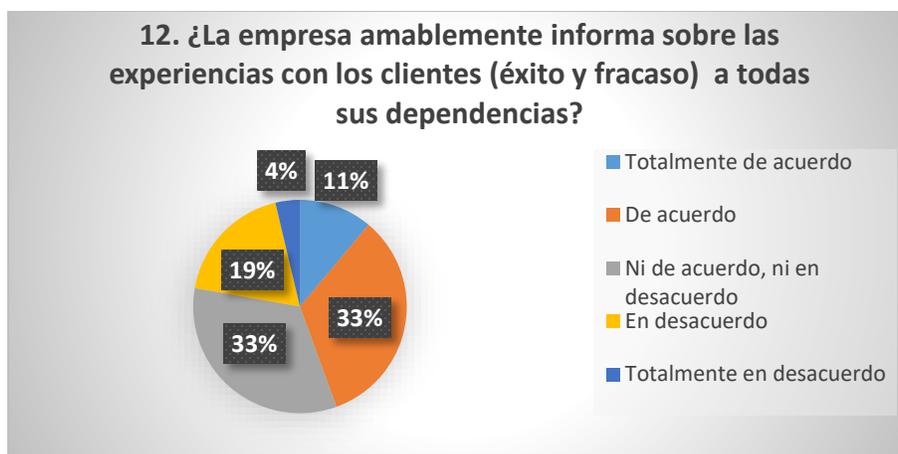


En cuanto al servicio posventa, el 19% de los consultados dice estar totalmente de acuerdo y el 44% de acuerdo. Es importante destacar que, las empresas que consideran poco importante este factor también son alto, pues el 26% dice estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. El 11% en desacuerdo y con el 0% totalmente en desacuerdo. Siendo el servicio posventa clave para crear una estrategia competitiva realmente diferenciadora.

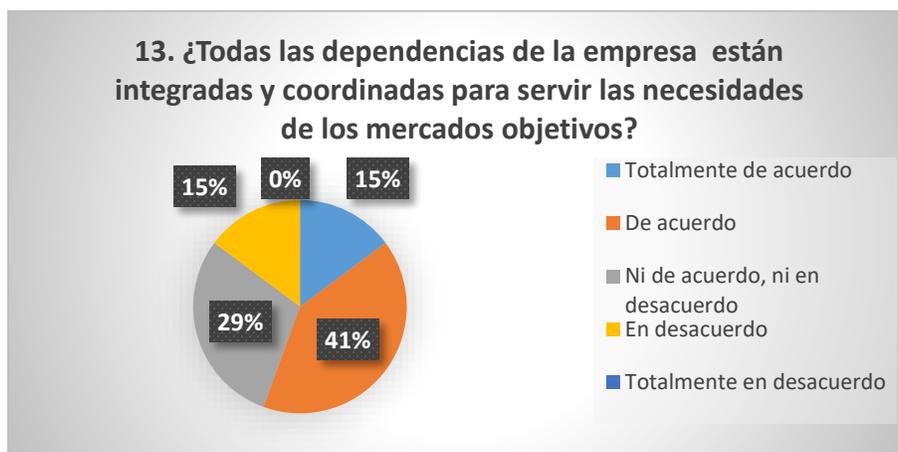
### 1.3. Coordinación interfuncional



En el análisis del segmento de Coordinación de interfuncionalidad del presente estudio, y frente a la pregunta sobre si los directivos de todas las dependencias que componen la empresa visitan a sus clientes actuales y potenciales, las respuestas fueron muy variadas, por ejemplo: el 22% dice estar totalmente de acuerdo, tan solo el 30% dice estar de acuerdo, pero lo más destacable, es que en el grupo de los indecisos, los que están en desacuerdo y el otro extremo, en total desacuerdo, engloban 48% de los consultados. Esto mostraría que, solo la mitad de las empresas tiene vocación de servicio al cliente, mientras en el resto no existe, esto no permitiría crear una cultura de trabajo en pro de la satisfacción permanente del cliente actual y potencial.



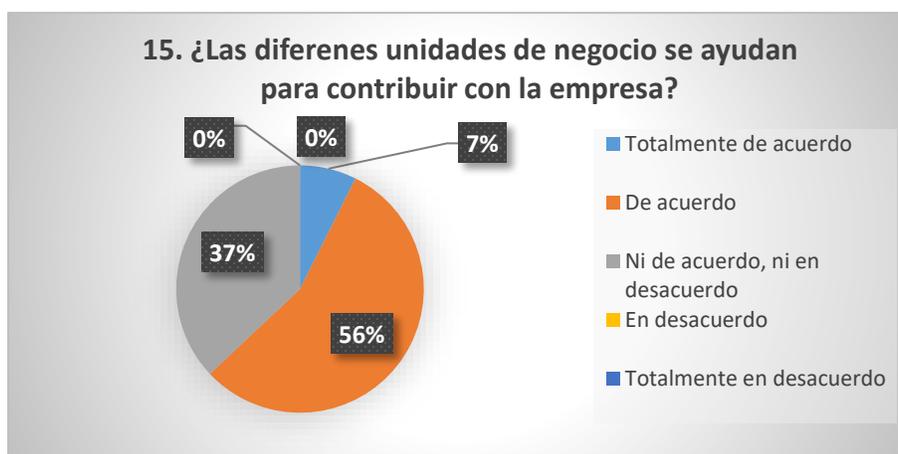
El 33% de los consultados afirma estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta, el 19% considera que la empresa no comparte dicha información con todas las dependencias y el 4% dice estar totalmente en desacuerdo. Solo el 33% está de acuerdo y el 11% totalmente de acuerdo. A medida que se profundiza en la cultura de servicio al cliente en las empresas pareciera que la inconformidad aumenta en la medida que no se identifican con esta estrategia organizacional.



El 15% de los consultados afirma estar totalmente de acuerdo y el 41% de acuerdo. Ni de acuerdo ni en desacuerdo el 29% y en desacuerdo el 15%. Aunque sigue siendo alto la participación de quienes sí tienen comunicación e integración entre dependencias para coordinar y servir al mercado, también es notable que la participación de quienes no lo hacen aumenta. El factor cohesionador, que menciona Lambin (1995), es necesario para implementar un enfoque de orientación al mercado como ventaja competitiva.



El 52% de los consultados, afirman estar de acuerdo con la pregunta sobre si los directivos comprenden cómo cada actividad de la misma puede contribuir a crear valor para el cliente, el 11% dice estar totalmente de acuerdo. Los indecisos llegan al 30% y 7% para los que afirman estar en desacuerdo.



El 56% de los consultados afirma estar de acuerdo con que las diferentes unidades de negocio se ayudan para contribuir con la empresa, el 7% estar totalmente de acuerdo y con el 37% los indecisos. Pese a que la mayoría tiene tendencia positiva, no deja de llamar la atención que un porcentaje muy alto, de personas consideren estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, pues evidencia quizás algunas fracturas en comunicación de los diferentes departamentos que forman las compañías.

#### 1.4. Capacidad de respuesta de la empresa



A la pregunta de si ¿las dependencias intercambian información de manera fluida opiniones para decidir cómo responder a los cambios de precios de la competencia?, los resultados fueron: con el 59% las personas están de acuerdo, totalmente de acuerdo con el 4%, ni de acuerdo ni en desacuerdo con el 22% y con un 15% aquellos que se ubican como totalmente en desacuerdo.



El 55% de los consultados afirma estar de acuerdo con la pregunta, el 11% dice estar totalmente de acuerdo, mientras que el grupo de los que se ubican en la escala de estar ni de acuerdo ni en desacuerdo fue del 26%, en desacuerdo y en totalmente en desacuerdo con el 4% respectivamente.

**18. ¿La empresa periódicamente revisa lo que se está haciendo en cuanto a los productos o servicios que se están desarrollando para verificar si están acordes con los deseos de los clientes?**



De acuerdo a la consulta solo el 11% de las empresas objetos del estudio pareciera tener una cultura hacia la satisfacción del cliente definida y coordinada, pues fueron estos los que se ubicaron el totalmente de acuerdo, el 44% está de acuerdo, y en un numero también importante están los indecisos que sumaron el 41% seguidos del 4% que está en desacuerdo. Agrupando las escalas de respuesta de los grupos de indecisos y los que están en desacuerdo, resulta interesante se convierte en un grupo tan significativo por el valor alto que tiene, considerando que esta variable (revisión periódica de los productos o servicios que se desarrollan para ver si están acordes a los deseos del cliente), se considera este punto clave en la supervivencia de las compañías frente a una competencia más activa, diversa y agresiva.

**19. ¿Las dependencias de la empresa se reúnen regularmente para planificar respuestas a cambios del entorno?**

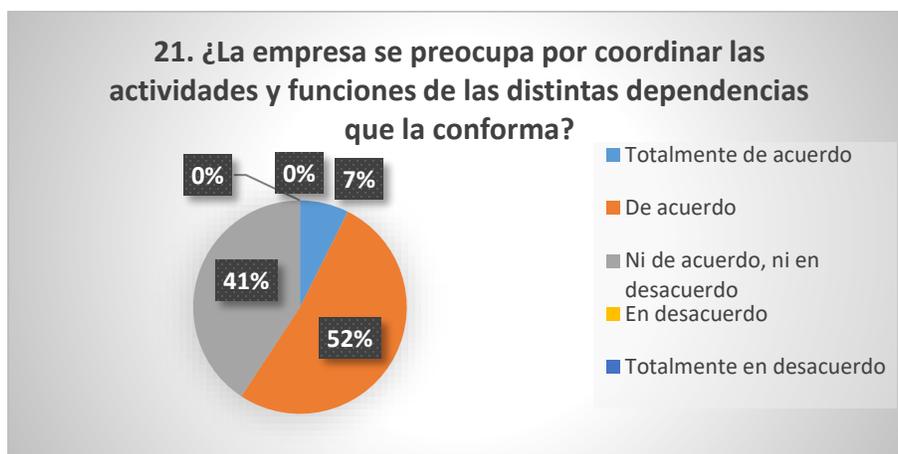


En relación con las anteriores respuestas de este segmento, esta guarda consonancia, pues el porcentaje de empresas que se encuentra totalmente de acuerdo es del 8% únicamente, de acuerdo para el 48% y los que están ni de acuerdo ni en desacuerdo fue del 37% junto con el 7% para los que están en desacuerdo. Como parte de la cultura organizacional de las empresas el hábito se constituye en pieza clave del engranaje para crear una cultura de servicio y generación de valor para los clientes. Sigue siendo alto la

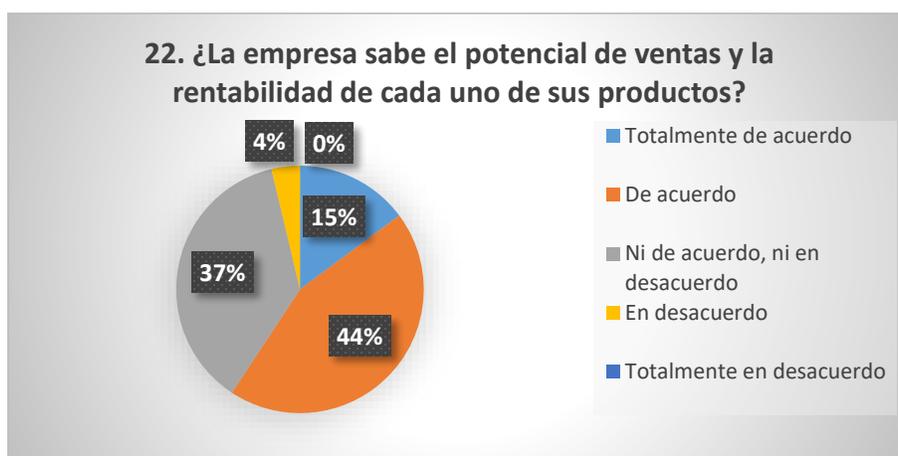
cantidad de empresas que no tienen claro la importancia de la planificación para dar respuesta efectiva a los cambios del mercado.



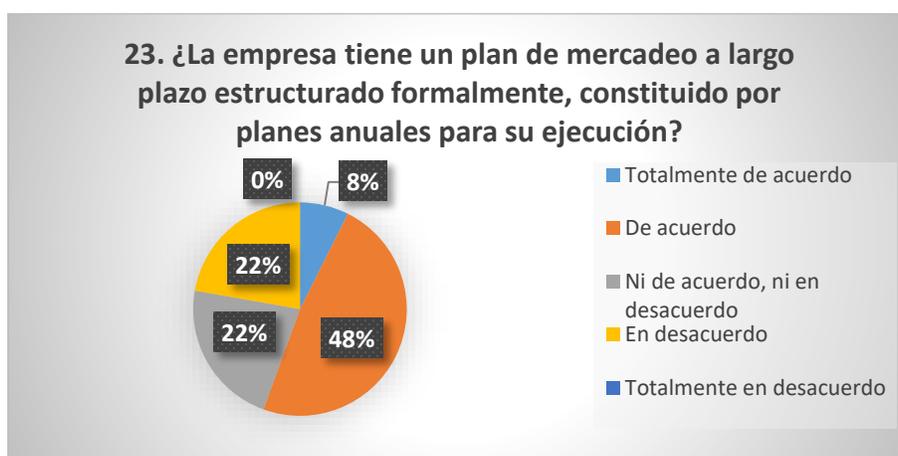
El 52% de los consultados afirma estar totalmente de acuerdo con la pregunta sobre una respuesta inmediata frente a las campañas de la competencia, el siguiente gran grupo son los indecisos que se ubican con el 30% de la participación y con el 18% aquellos que están en desacuerdo con la pregunta.



El 52% de los consultados dice estar de acuerdo con esta afirmación, el 7% para los que están totalmente de acuerdo y los que están ni de acuerdo ni es desacuerdo con un porcentaje muy importante sobre la medición con el 41% del total. De acuerdo a la anterior gráfica, pareciera que los departamentos que conforman las empresas no perciben la conexión y direccionamiento de sus directivos sobre sus actividades u objetivos, dado el porcentaje de indecisos y en desacuerdo tan alto, es necesario que la directivas generen espacios de comunicación en todas las vías para que los colaboradores se sientan parte y busquen los mismo objetivos corporativos.



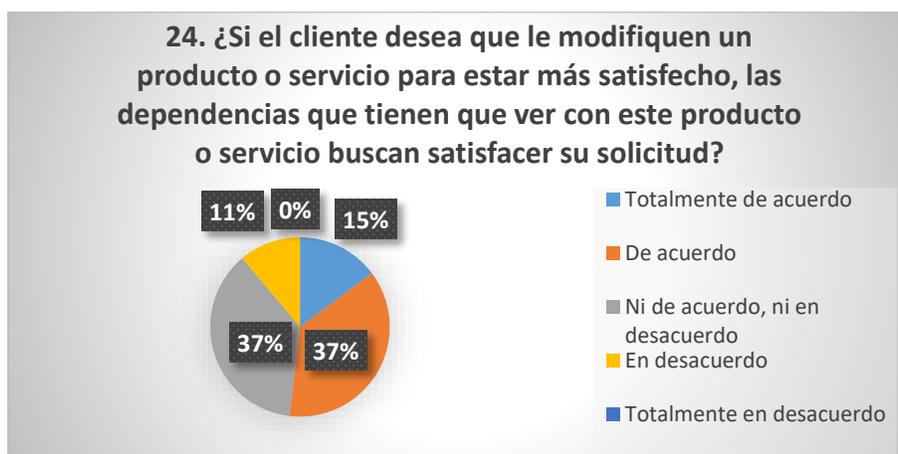
El 15% de los consultados afirma estar totalmente de acuerdo con esta pregunta, el 44% de acuerdo, y en una cifra también alta, se ubican los que afirman que no están de acuerdo ni en desacuerdo con el 37% de participación y finalmente, con el 4% los que están en desacuerdo. En el grupo de los indecisos, es posible que se ubiquen los departamentos que no están en contacto directo con la dirección general o las áreas comerciales y de publicidad, por lo que no deberían estar plenamente informados sobre estos puntos. Sin embargo, por el tamaño de las empresas que fueron objeto del estudio, es un valor alto del 59% de consultados afirmen estar totalmente o en acuerdo el conocimiento del potencial de venta y rentabilidad del portafolio de productos.



Cuando se pregunta por la existencia de un plan de mercadeo de largo plazo, estructurado por planes anuales y su ejecución, las respuestas fueron las siguientes: solo el 8% de las empresas están totalmente de acuerdo con esta pregunta, el 48% de acuerdo, y con el 22% indecisos y en desacuerdo respectivamente. La formalidad y sistematicidad de las acciones de mercadeo dentro de la compañía también configura la

cultura organizacional de servicio y orientación al cliente, al conocer e identificar sus necesidades es posible lograr satisfactores adecuados para atenderlos.

### 1.5. Generación de información sobre el mercado



De acuerdo a esta pregunta, el 37% de los encuestados afirman estar de acuerdo y el 15% totalmente de acuerdo con cualquier modificación que pueda sufrir el producto ante la solicitud de los clientes. El 35% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 11% en desacuerdo. Las respuestas parecen estar divididas y puede coincidir con el tipo de producto o servicio que las empresas están ofertando, los servicios tienen una alta posibilidad de modificación pero los productos tangibles o terminados no serían tan flexibles en este sentido.

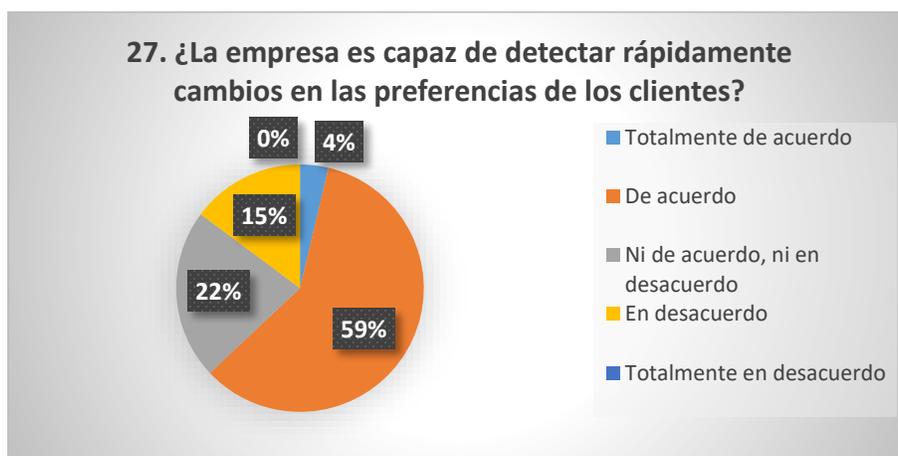


Un importante resultado de esta grafica es que en su mayoría las empresas consultadas están de acuerdo con la aplicación de investigaciones para definir tendencias y desarrollar productos, en este caso, el 56% de los consultados están de acuerdo, sin

embargo, un 37% de los mismos dicen estar indecisos frente a este tema y un 7% en desacuerdo. Sería valiosos indagar a profundidad para identificar el tipo de investigación que estas empresas están realizando para determinar su formalidad o informalidad de los métodos, y que no sea simples encuestas dirigidas sobre gusto o tendencia, dado el tipo de empresas que en su mayoría son familiares.



Sobre si la empresa usa o no investigaciones de mercado los resultados fueron: 7% están totalmente de acuerdo con la afirmación, con el 48% de participación los que respondieron que estaban de acuerdo, y con un porcentaje también alto, 26% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 19% en desacuerdo. Esta gráfica, demostraría que una parte importante de las empresas no realiza investigaciones formales de mercado dado su carácter familiar, sino estudio o consultas básicas sobre temas relevantes para su función, ventas, servicio al cliente, logística, etc.

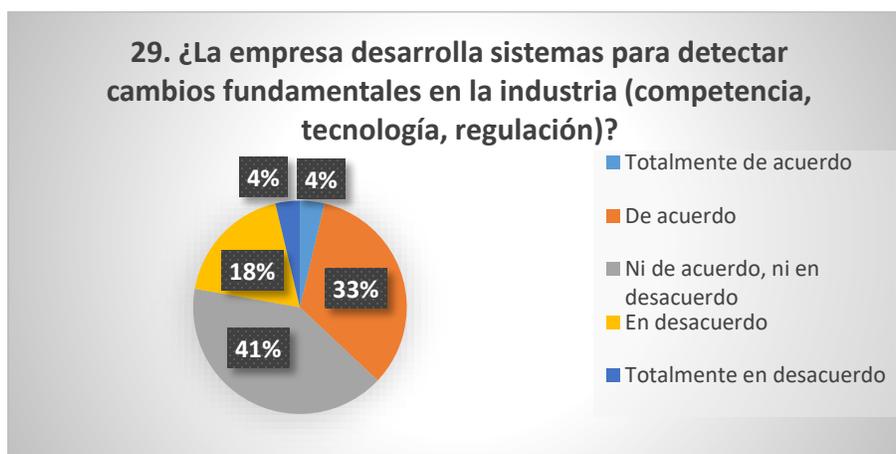


El 4% afirma estar totalmente de acuerdo, con un porcentaje mayor los que afirman estar de acuerdo son el 59% de la participación en la consulta, en este punto las empresas

estudiadas muestran rápida detección de cambios y preferencias del mercado, se adaptan y establecen de manera ágil estrategias de competencia. También, en un porcentaje alto los indecisos alcanzan el 22% y en desacuerdo con el 15%.

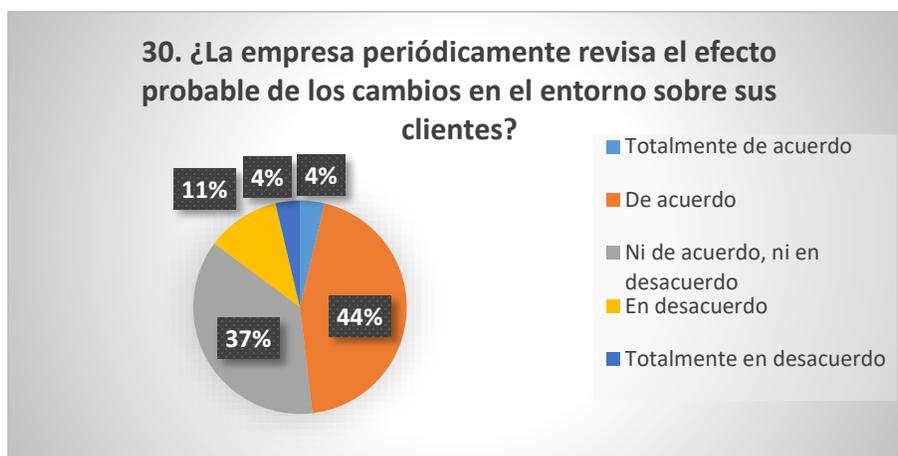


11% de los consultados están totalmente de acuerdo con la afirmación sobre si la empresa contacta periódicamente a sus clientes para conocer su percepción sobre la calidad de los productos. El 45% afirman estar de acuerdo, mientras tanto, los indecisos dicen no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con 33%, el desacuerdo el 7% y 4% totalmente en desacuerdo.



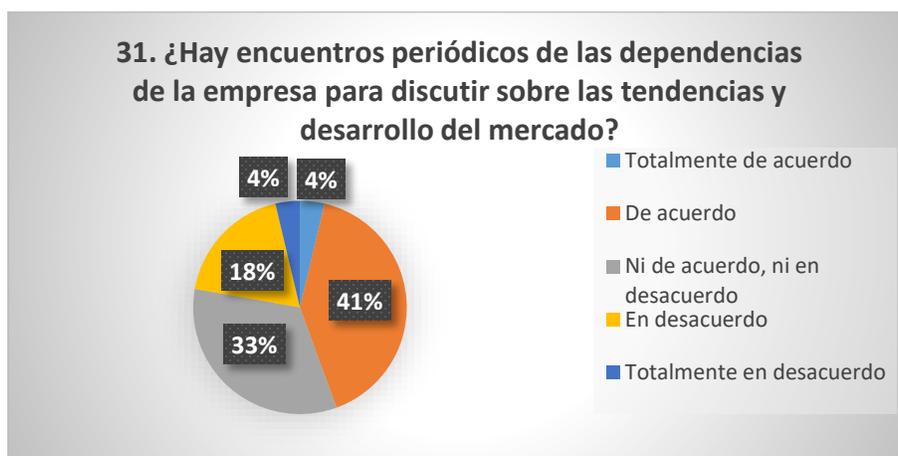
Al preguntar sobre el desarrollo de sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria, los consultados respondieron de la siguiente manera: 4% dicen estar totalmente de acuerdo, el 33% de acuerdo, mientras que los indecisos, por primera vez en este estudio, fue la mayor respuesta con el 41% del total, 18% en desacuerdo y 4% totalmente en desacuerdo. Pareciera, aunque en un número importante de empresas pareciera que manejan algún tipo de investigación y han logrado crear este tipo de

sistemas, sin embargo, también llama la atención las empresas que no lo practican, ya sea por falta de conocimiento y aplicación o por el tipo de producto no lo requerirían.



La mayoría de las empresas reconocen que periódicamente revisan los efectos probables de los cambios en el entorno sobre sus clientes, por ejemplo, el 44% están de acuerdo y el 4% afirman estar totalmente de acuerdo. Los indecisos con el 37%, en desacuerdo con el 11% y totalmente en desacuerdo con el 4%.

#### 1.6. Diseminación de la información en la empresa

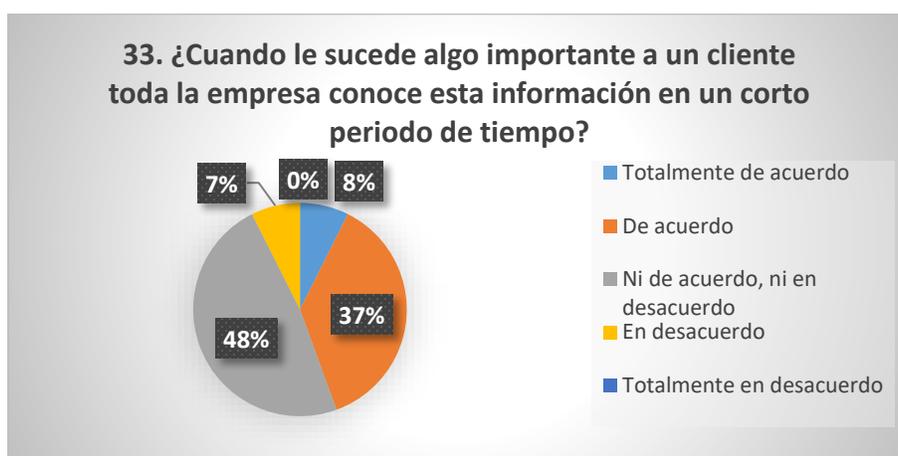


En cuanto a la diseminación de la información en la empresa, al momento de consultar por encuentros periódicos de la empresa para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado, se encontraron con resultados opuestamente similares, dado que totalmente de acuerdo tuvo una participación del 4% y de acuerdo el 41%, mientras tanto, los indecisos siguen siendo altos, con el 33% de la participación, 18% no están de acuerdo y solo el 4% en totalmente en desacuerdo. Pareciera que, la información sobre

estrategias de tendencias y mercado solo se compartiera con áreas comercial, mercado o gerencias implicadas, mientras otras áreas, quizás no relacionadas con el área comercial esta información no lleguen o no se integren.

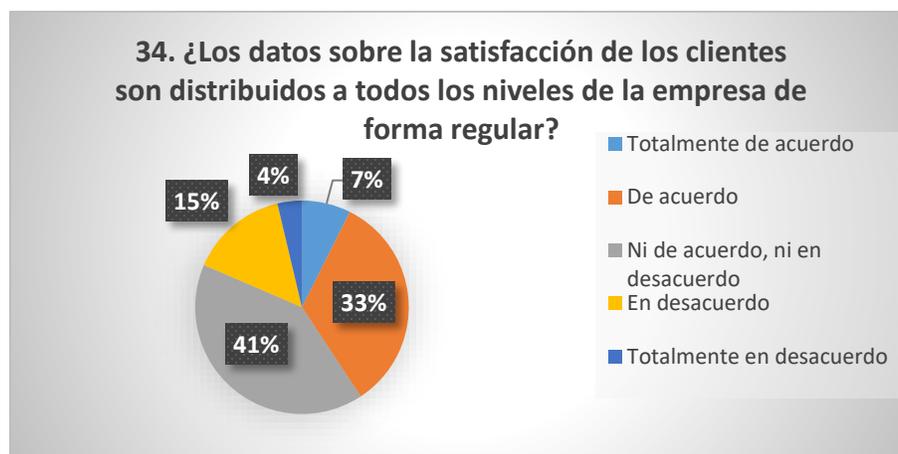


En este segmento de la consulta, nuevamente aparece la tendencia muy marcada en división entre los dos polos, el 52% afirman positivamente sobre esta pregunta, mientras que un 48% o no responde o está en desacuerdo. Al parecer, existen áreas al interior de las compañías que no se le replica esta información específica de marketing, de acuerdo al instrumento, áreas como recursos humanos y asistencias administrativas no están siendo involucradas. Sin embargo, la mayoría de las empresas consultas si comparten y divulgan esta información como parte de generar empoderamiento y pertenencia sobre la cohesión de las estrategias comerciales.

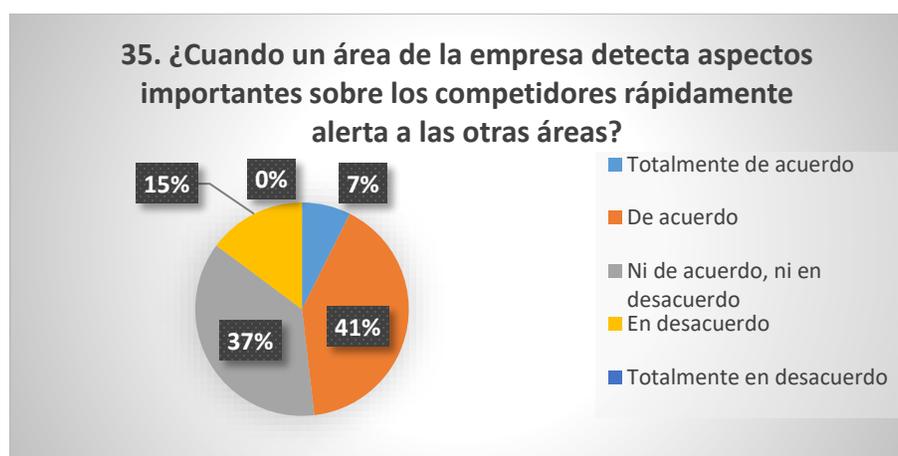


La información sobre novedades que se presentan entre la empresa y los clientes, como muestra la gráfica, esta información solo involucra áreas comerciales o marketing las cuales están estrechamente vinculadas con los mercados objetivos, otras áreas no

participan de ellas, en este caso, los que no están de acuerdo ni de acuerdo participan con el 48% más un 7% en desacuerdo. Solo el 8% está totalmente de acuerdo y un 37% de acuerdo.



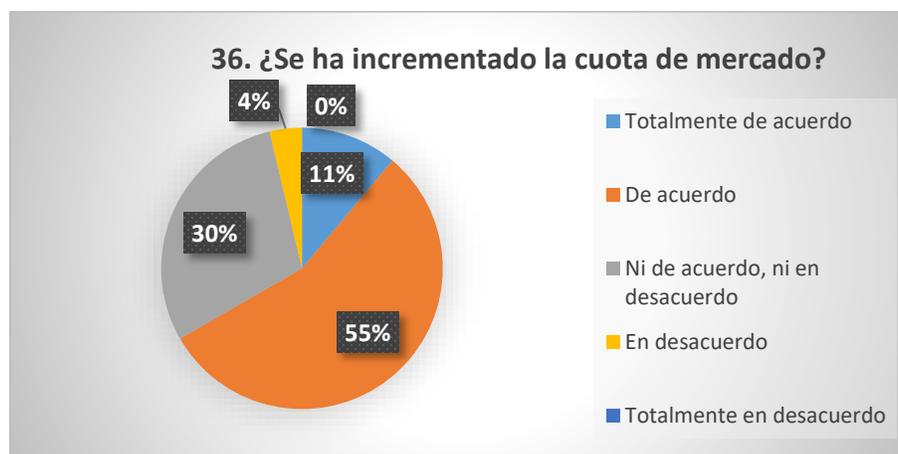
El 33% afirma estar de acuerdo y un 7% en total acuerdo. Los indecisos alcanzan el 41% de la participación, el 15% en desacuerdo y un 4% en total desacuerdo. Nuevamente, se ve marcada la tendencia que solo en áreas comerciales, servicio al cliente y gerencia son las que se vinculan directamente con esta información.



El 41% afirma estar totalmente de acuerdo y el 7% de acuerdo. El 37% afirmo no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 15% de la medición en desacuerdo. Al igual que en los análisis anteriores, solo las áreas que al aparecer tienen conexión con la alta gerencia o comercial, tiene no solo conocimiento compartido sobre las actividades comerciales y de mercancía de la compañía, sino que pueden detectar rápidamente cualquier cambio y comunicarlo con efectividad.

## 2. Desempeño empresarial

Cómo marca el desempeño de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor en términos de:

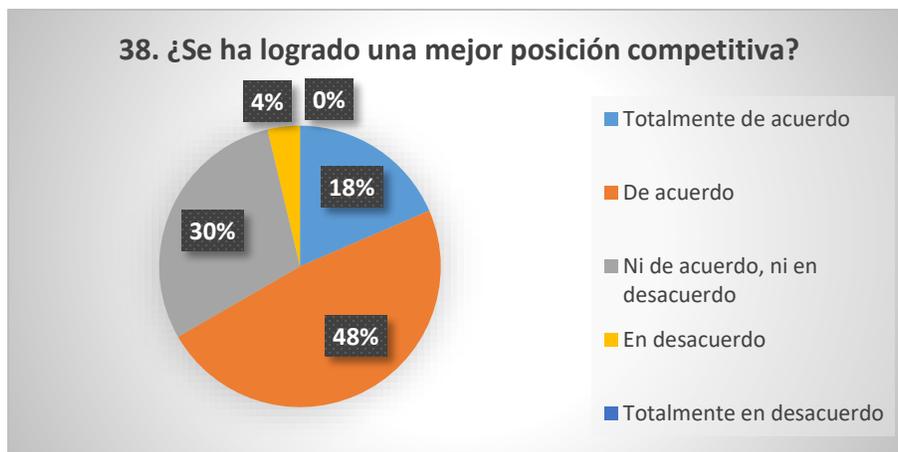


La mayoría de los consultados afirman favorablemente sobre el incremento de la cuota de mercado frente a sus competidores más directos, en este caso, el 55% afirma estar de acuerdo con el incremento de su participación, mientras que el 11% se encuentra totalmente de acuerdo; ni de acuerdo ni en desacuerdo el 30% y en desacuerdo el 4%. Los indecisos se mantiene en esa misma tendencia, sin embargo, se nota un crecimiento de las empresas que se han acercado y han orientado sus estrategias competitivas al estudio y satisfacción de los clientes, se evidencia su crecimiento y sostenibilidad.

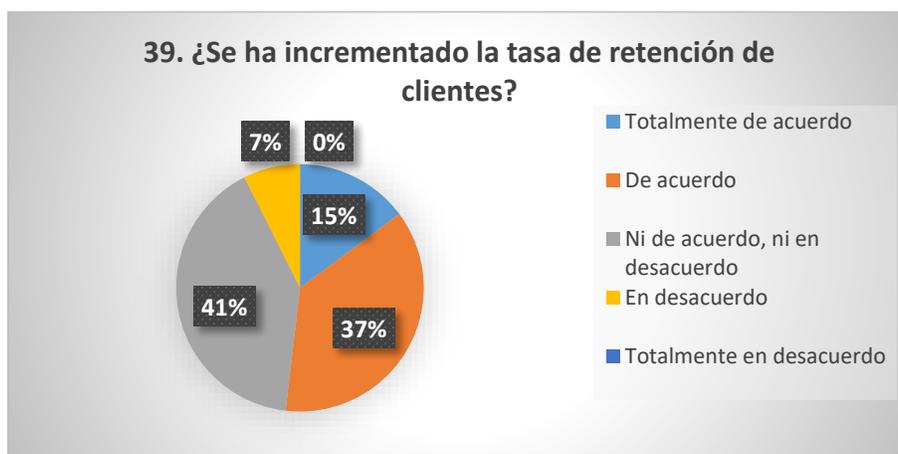


Para la mayoría de las empresas consultadas es favorable el desempeño que han percibido como respuesta a las estrategias implementadas, el 55% está de acuerdo y el 11% totalmente de acuerdo con la pregunta. Sin embargo, sigue siendo importante las cantidades de indecisos que se alcanza con este estudio, ni de acuerdo ni en desacuerdo obtuvo el 30%, queriendo decir esto que, las estrategias que utilizan comercialmente

para la satisfacción del cliente no generan resultados o no conoce la respuesta por falta de información por no ser responsables de un área que interactúen con el cliente directamente. Solo el 4% de los consultados no están de acuerdo.

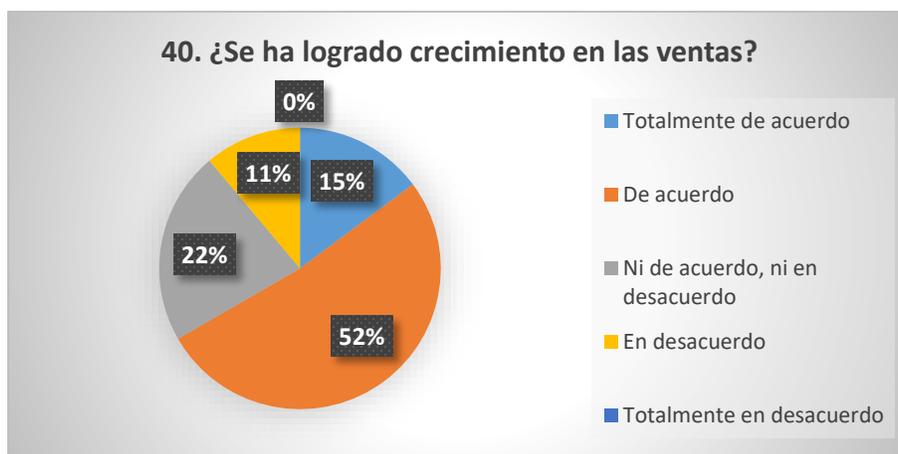


Para el 18% de los consultados, se ha logrado mejorar su posición competitiva a través de las diversas estrategias utilizadas, al estar totalmente de acuerdo con la pregunta. El 48% afirma estar de acuerdo, también en una participación considerablemente alta. Los indecisos, con el 30% de la participación siguen representando una porción alta. Solo el 4% está totalmente en desacuerdo.

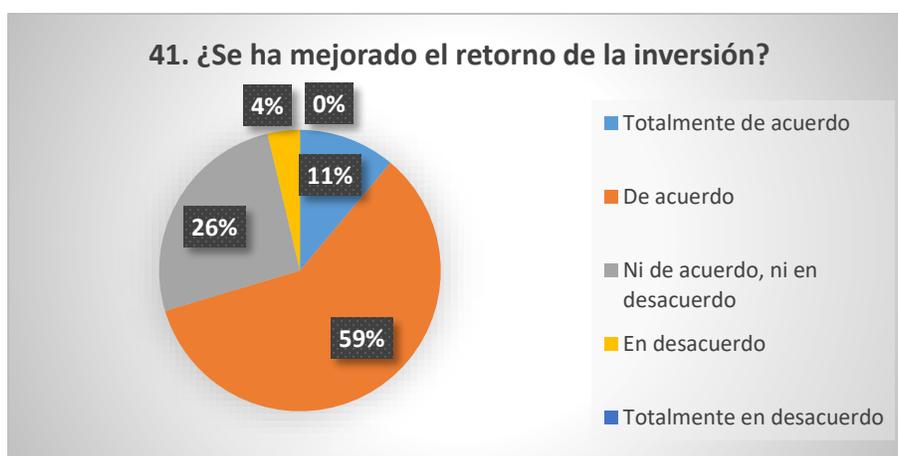


A pesar de que las empresas tienen una respuesta positiva frente al incremento de la tasa de retención de clientes, pues el 15% está totalmente de acuerdo y el 37% de acuerdo, los indecisos incrementan en esta pregunta al 41% y en desacuerdo al 7%. Es preocupante, el grupo de los indecisos, pues posiblemente no tiene información para dar una respuesta o que no perciben que las estrategias implementadas por la compañía este dando resultado en este factor de análisis. Sin embargo, existe una relación directa

entre quienes realizan actividades de fidelización y desarrollo de clientes con resultados positivos frente al crecimiento en sus bases de datos de clientes activos y rentables frente a los que no lo hacen o no tienen información al respecto.

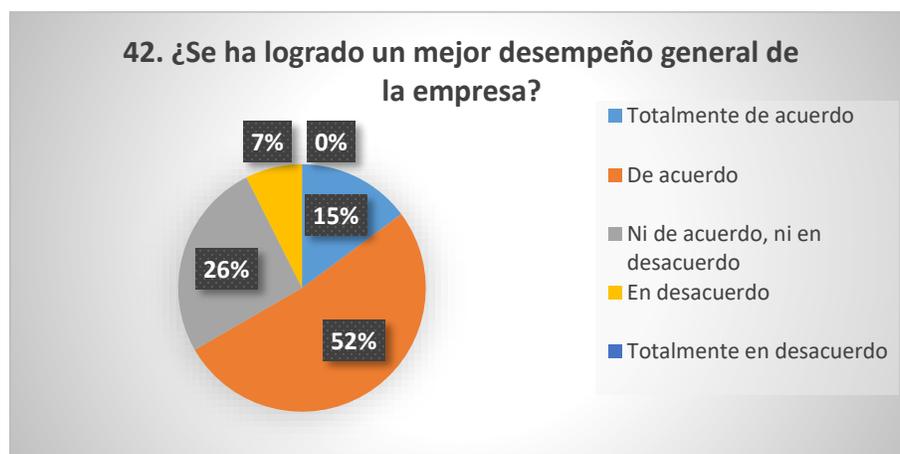


La mayoría de las empresas ha registrado un crecimiento importante en las ventas del año corrido, así lo demuestran los siguientes resultados, donde el 15% está totalmente de acuerdo y el 52% de acuerdo. Los que afirman estar ni de acuerdo ni en desacuerdo están en el 22% y en desacuerdo con el 11%. Respecto a la anterior gráfica, es notable que el porcentaje de indecisos ha bajado en 19 puntos, indicando, que aun que las empresas ven en alza las ventas no saben si depende de la atracción de nuevos clientes o de mayores unidades vendida los mismos clientes.



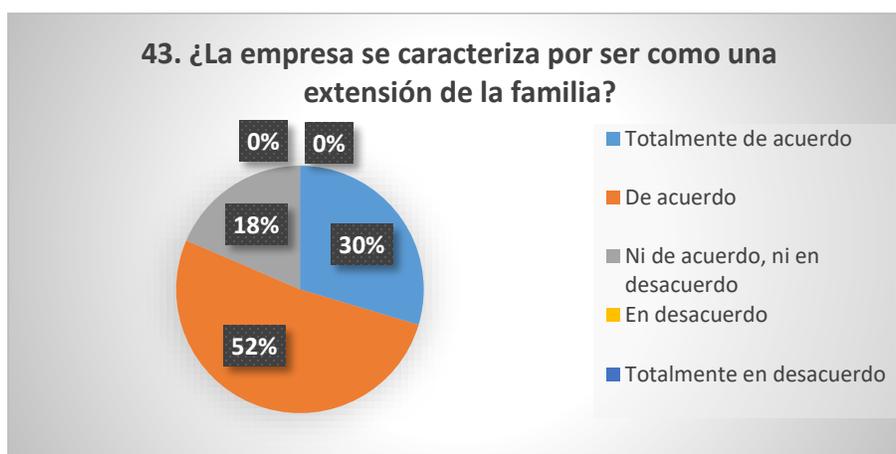
La mayoría en un porcentaje alto ven un mejoramiento en el retorno de las inversiones realizadas en sus respectivas empresas, en este punto el 59% está de acuerdo y el 11% totalmente de acuerdo. Esto presenta una relación directa con el aumento de clientes y ventas que se describieron arriba. También el número de indecisos bajo al 26%

comparando mediciones anteriores, sin embargo, sigue siendo alta si comparamos con otras respuestas. Si los indecisos no conocían o no respondían por niveles de venta o fidelización de clientes, difícilmente tendrán información sobre este punto. El 4% está en desacuerdo, lo que se consideraría como bajo dado la medición total de los que respondieron afirmativamente.

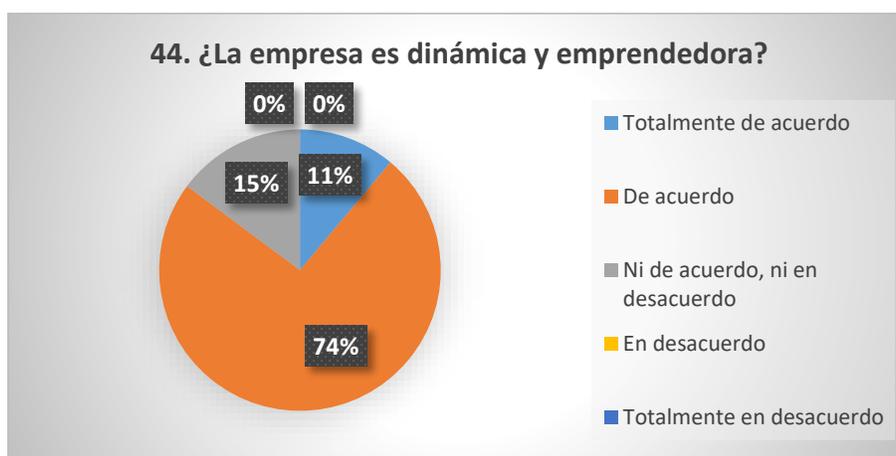


52% de los consultados afirman estar de acuerdo con la pregunta realizada, seguidos por el 15% de los que afirman que están de acuerdo con que si han logrado un mejor desempeño en términos generales en la compañía, a pesar de esto, los indecisos tienen el 26% de participación y el 7% para los que están en desacuerdo con dicha afirmación. Ha sido notorio que, para la mayoría se hayan encontrado resultados positivos con las diferentes estrategias de clientes y mercado aplicadas.

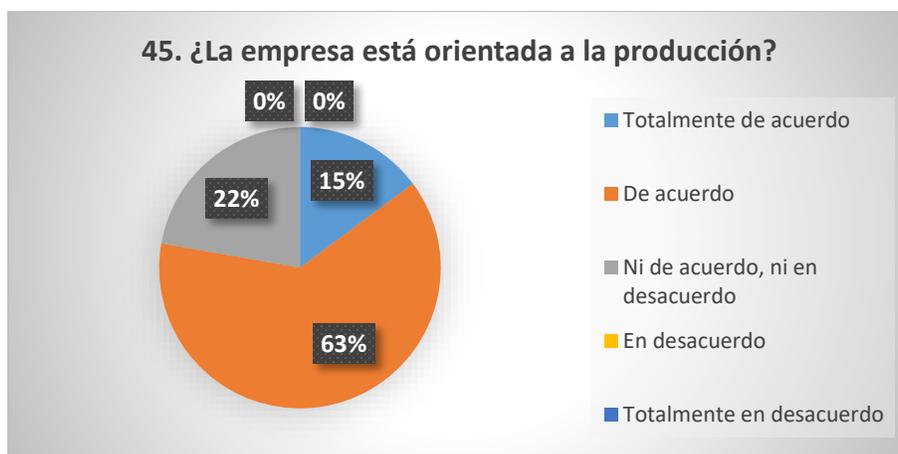
### 3. Cultura Organizacional



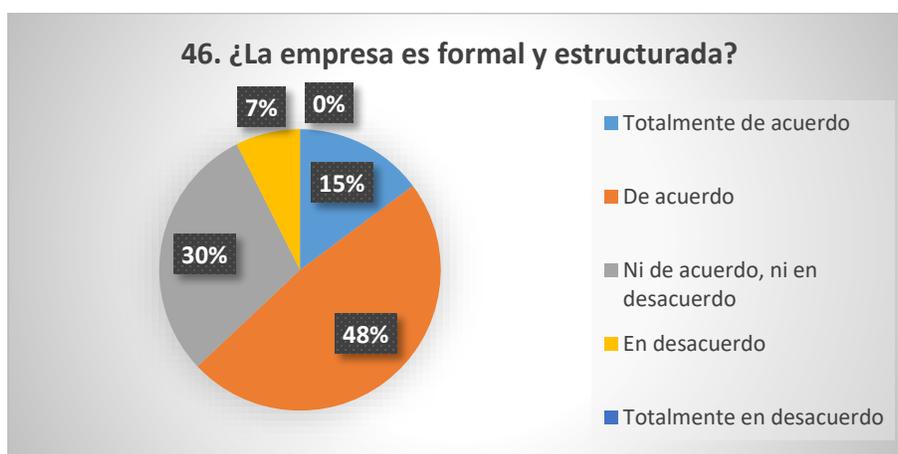
En un porcentaje muy alto para este segmento, las empresas si han logrado vincular de manera positiva la relación existente entre empresa y hogar para sus colaboradores, donde la mayoría consideran a la empresa como extensión de la misma familia, y los resultados son los siguientes: el 30% están totalmente de acuerdo y el 52% de acuerdo. Los indecisos con el 18% mientras tanto, las respuestas en desacuerdo y totalmente en desacuerdo no obtuvieron calificaciones (0% respectivamente). Aquí se asemeja a una cultura tipo clan por su tendencia a la familia (Cameron y Quinn, 2006).



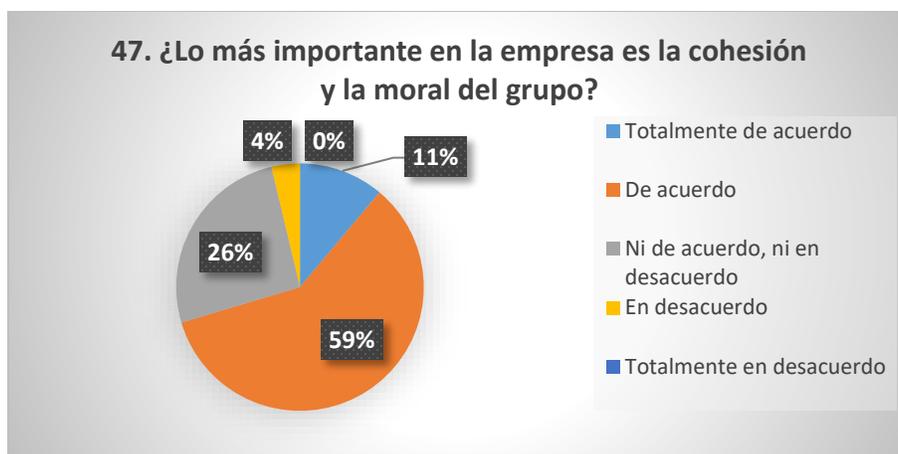
Este es el punto que quizás genera más acuerdos en la presente investigación, pues el 75% de los consultados está de acuerdo y el 11% está totalmente de acuerdo. Solo el 15% de los mismos no tiene opinión ni favorable ni desfavorable. Esto quiere decir que, las empresas están realizando gestiones asertivas en el tema de cultura por medio de creación de hábitos y costumbres de trabajo. También, habla de empresas que estas enfocadas en los clientes y en los mercados que atienden como enfoque cultural y de orientación.



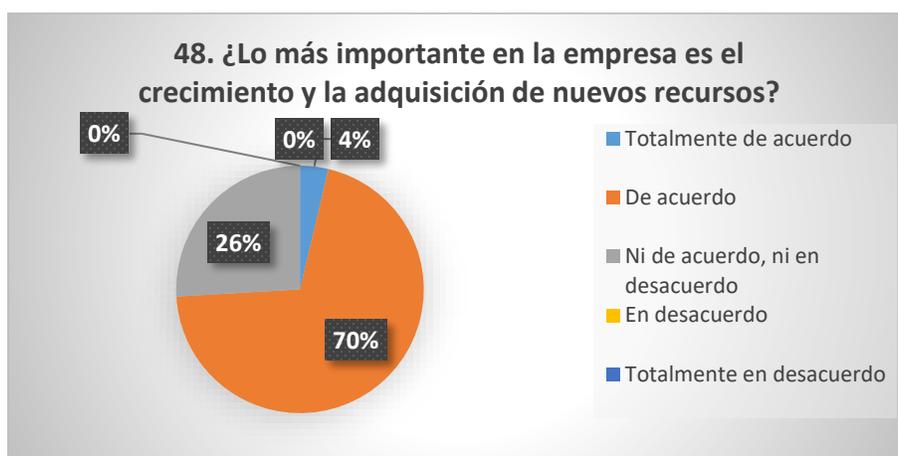
El 15% de los encuestados afirma estar totalmente de acuerdo con la orientación principalmente en producción, el 63% de los consultados está de acuerdo, según lo cual varios encuestados tiene diferentes actividades, no solo producción, sino que también tiene un componente o enfoque en comercialización; solo el 22% afirma estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, por lo tanto, se debe a empresas cuyo enfoque está dirigido en servicios y no en productos tangibles. Sin embargo, se identifica que la mayoría de empresas generan valor a través de la transformación de alguna materia prima o en la intermediación de productos terminados.



Aunque la mayoría de los encuestados afirma que dentro de sus empresas existe cierto grado de formalidad y estructura, esta condición no es regla en esta pregunta, pues los indecisos en su participación denotarían que algunas organizaciones también dependen de factores como la experiencia de los administradores o de métodos empíricos para realizar gestión empresarial. 15% está totalmente de acuerdo, el 48% de acuerdo, mientras que ni de acuerdo ni en desacuerdo el 30% y en desacuerdo el 7%.



Para la mayoría de los consultados lo más importante en la empresa es la cohesión y la moral de los grupos de trabajo, entendiéndolo la cohesión como la unión de los grupos de manera proactiva y adaptativa para la resolución de problemas empresariales, como la ha definido Shein en su tratado de cultura organizacional. Por lo tanto, el 59% afirma estar de acuerdo y el 11% totalmente de acuerdo con la pregunta. Los indecisos suben al segundo lugar con el 26% de participación y por último, están los que están en desacuerdo con el 4%. El alto número de indecisos, puede deber a que no sean áreas relacionadas entre sí o a que la empresa no cultive estos valores culturales en otras áreas.



Para la gran mayoría de los consultados, lo más importante en la compañía son los resultados en cuanto al crecimiento y la adquisición de nuevos recursos productivos, estos resultados los presentan en los siguientes grupos: el 70% dicen estar de acuerdo y el 4% totalmente de acuerdo. Al parecer, las compañías consultadas estas más enfocadas en los resultados económicos que en generar cultura de bienestar para sus colaboradores, dado que tan solo el 26% difieren de esta apreciación como indecisos.

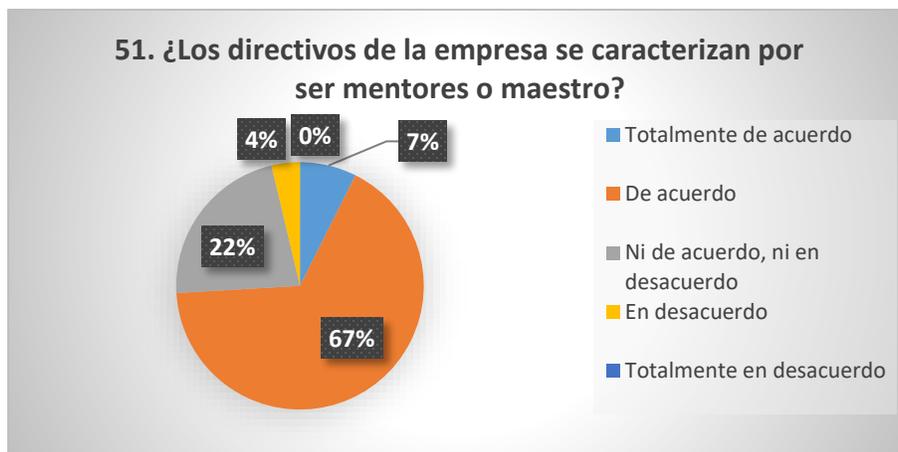


La mayoría de los encuestados creen que lo más importante para la empresa es la competitividad y el logro, pues el 59% están de acuerdo con la afirmación y el 15% totalmente de acuerdo, por el otro lado, ni de acuerdo ni en desacuerdo tienen el 26% de la participación total de esta pregunta. Es posible que, para este último grupo existan en sus empresas otros valores igualmente importantes como la organización, el clima laboral o los beneficios que como colaboradores pueden estar recibiendo actualmente. Sin embargo, para los primeros, está claramente definido que la competencia y el progreso profesional está en el primer nivel tanto de la organización como de los colaboradores. También, puede coincidir con que sean empresas que se encuentra en mercados altamente competidos.

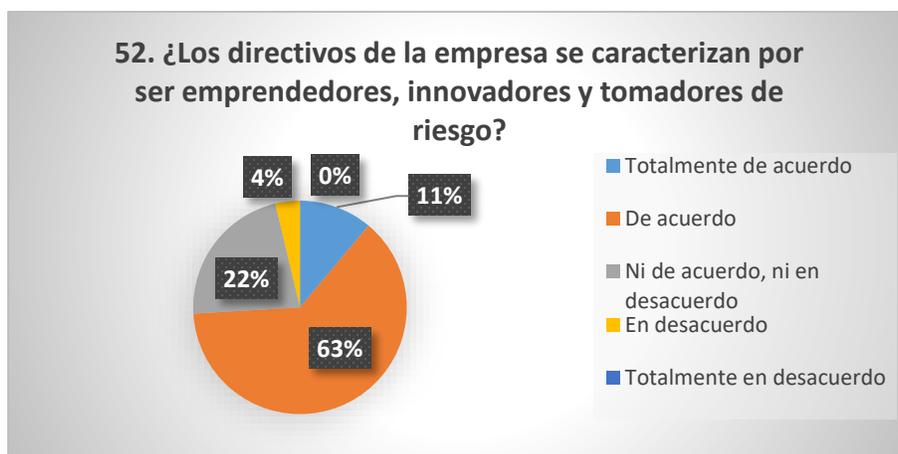


La estabilidad laboral es convertida en un valor diferenciador entre la empresa para la cual se trabaja y la competencia, así mismo los colaboradores lo perciben y lo consideran positivo refiriendo a este factor como calificador del desempeño del clima laboral creado por las empresas, pues en este caso, el 26% de los consultados afirman está totalmente de acuerdo y el 59% de acuerdo. Los indecisos o "Ninis", tiene el 15%. Este último es bajo considerablemente sobre el estudio, y sería importante indagar sobre tipos de

contratación y condiciones laborales, para identificar las posibles causales. Por el lado de la estabilidad, es positivo considerando también que, las empresas más estables en su mayoría son empresas familiares o de tamaño mediano.

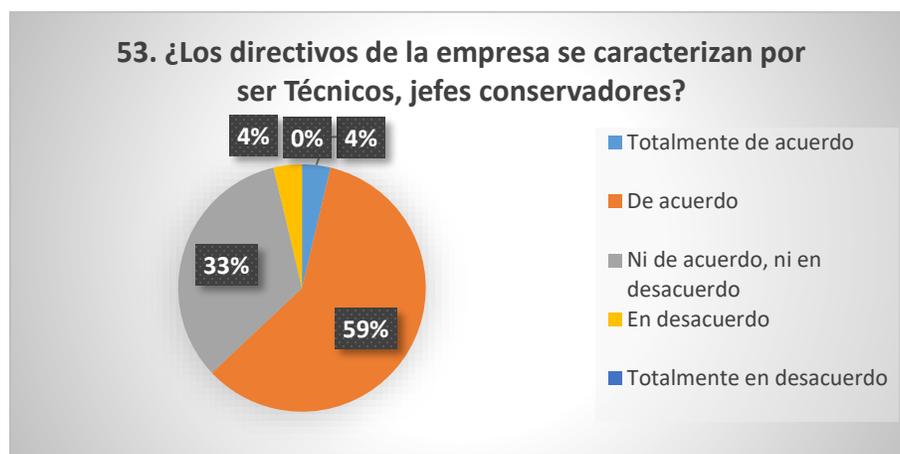


Para la mayoría de los consultados, sus directivos son considerados mentores o maestros, por lo que el 67% está de acuerdo y el 7% dicen estar totalmente de acuerdo. Es positivo esta respuesta, ya que parte de la generación de clima laboral y cultural depende de que las directivas tanto de la empresa en general como de las dependencias transmitan valores a sus colaboradores, tanto así, como para que sean vistos como líderes y mentores. En un porcentaje igualmente alto, el 22% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo con la consulta, y un 4% en desacuerdo.



La mayoría de los colaboradores consideran a sus directivos como emprendedores, innovadores y tomadores de riesgo, por lo que el 11% está totalmente de acuerdo y en un porcentaje alto, el 63% está de acuerdo. Uno de los valores más importantes para creación de cultura de trabajo y colaborativa, es el ejemplo y el modelo de liderazgo que

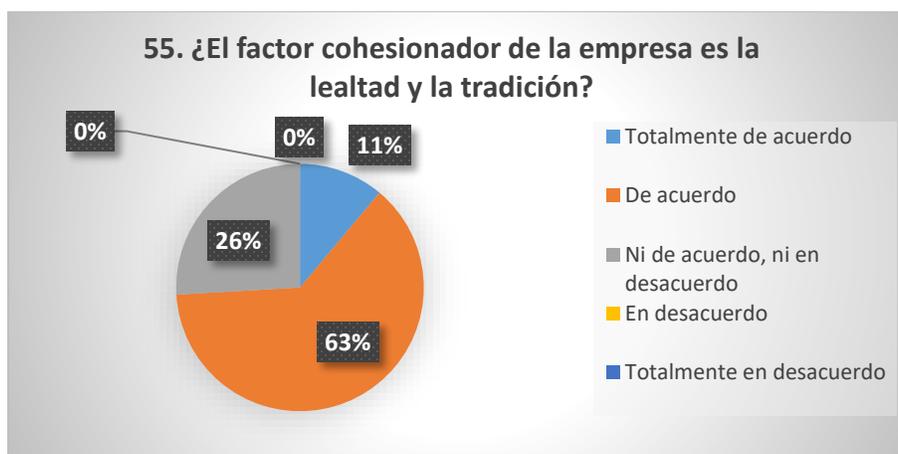
irradian los directivos hacia sus más cercanos colaboradores, inclusive, estas imágenes personales crean seguidores que replican estos valores y hábitos con los demás, generando cultura organizacional. Por otro lado, ni de acuerdo ni en desacuerdo alcanzan nuevamente el 22% en comparación con la anterior gráfica y el 4% en desacuerdo.



Para la mayoría de los consultados sus directivos son considerados como técnico o conservadores, pues para el 59% significa estar de acuerdo y para el 4% totalmente de acuerdo. Es decir, sus decisiones son basadas en el conocimientos experiencial, formal o estructurado donde las decisiones son tomadas con mínimo riesgos apuntando a lo que “siempre ha funcionado” o teniendo en cuenta elaborados tratados sobre las circunstancias, causas y consecuencias, sin embargo, aquí puede existir una contradicción en el estudio, pues en el punto anterior sobre “¿... son emprendedores, innovadores y tomadores de riesgo?”, pues los que estaban totalmente de acuerdo pasaron del 11% al 4% y de acuerdo del 63% al 59%, mientras tanto los indecisos subieron del 22% al 33%. Posiblemente, algunos altos ejecutivos pueden tener características de mayor riesgo como tomar decisiones sin basarse en elaborados raciocinios sino en la intuición gerencial, inclusive puede tratarse de empresas pequeñas, familiares y con poco conocimiento estructurado formalmente.

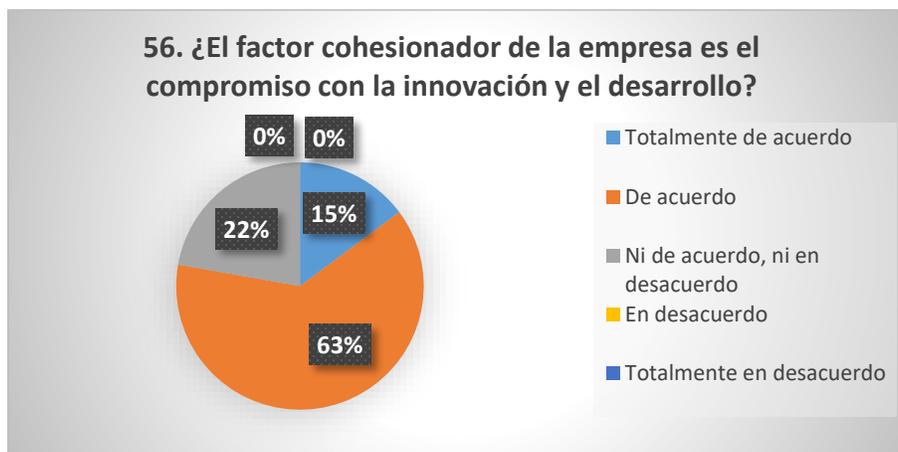


Generalmente, entre los directivos de alto nivel un de las principales características es el orden y la coordinación para ejercer sus labores y liderar grupos, en este caso, el 59% de los consultados afirman estar de acuerdo con esta premisa o pregunta mientras el 8% está totalmente de acuerdo. Puede existir algunas falencias quizás menores para afectar la decisión del mayor grupo de respuestas. En el lado de los indecisos, su participación es alta considerablemente, pues el 33% conforman el segundo gran grupo. Ninguna persona estuvo en desacuerdo. En los indecisos, pueden estar directivos que pertenecen a áreas diferentes de las principales donde se toman las principales decisiones, por lo que a medida que se alejan de los directivos aparecen falencias en las formas de administrar tanto los recursos como las personas.

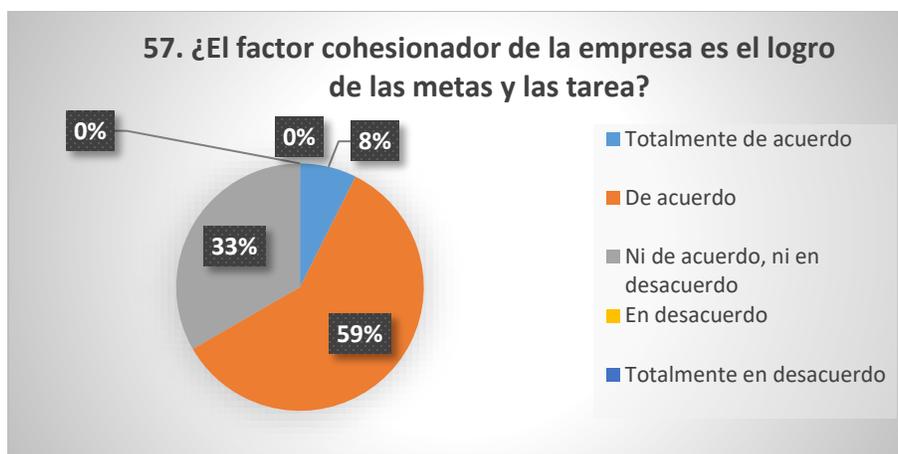


Para la mayoría de los consultados, los valores de la lealtad y tradición son considerados como factores cohesionadores de la empresa, de estos el 11% están totalmente de acuerdo y el 63% de acuerdo con la pregunta, cabe mencionar que, siguen siendo empresas familiares o pequeñas por lo tanto la tradición forma parte integral de su estructura de funcionamiento y mando, y se siguen alejando un poco, de los nuevo modelos de empresas más flexibles y proactivas en el cambio de estilos de dirección. El

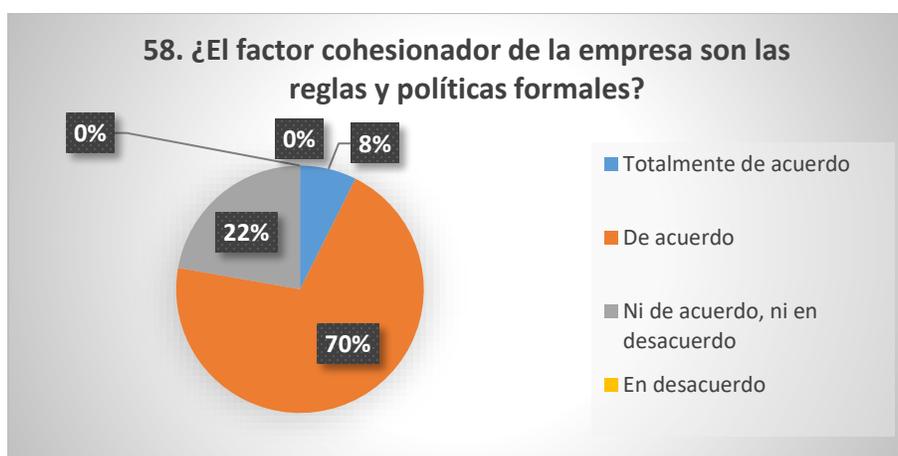
26% de la participación fue para los que no están de acuerdo ni en desacuerdo con este punto del análisis. Al contrario de las mayorías, es posible que sean empresas jóvenes o dirigidas por personal más contemporáneo, lo cual puede producir este cambio en la tendencia inclusive presentar otros valores diferentes que generan cohesión. Valdría la pena, entonces indagar con mayor profundidad estos puntos.



Sobre el factor cohesionador de la empresa siendo el compromiso con la innovación y el desarrollo, las respuestas fueron las siguientes: 15% afirman estar totalmente de acuerdo y 63% de acuerdo y el 22% para los indecisos. Las demás respuestas de las escalas de Likert no tuvieron respuesta. Si se compara esta grafica con la anterior sobre la misma intensidad de pregunta (factores cohesionadores de la empresa), podría resultar contradictorio que una empresa que sea calificada por sus colaboradores como tradicional a su vez sea percibida como innovadora, a menos de que sea una pregunta de filtro para conocer la intensidad de las respuestas. Pero vale la pena profundizar este punto.



Para el 67% de los consultados el factor cohesionador de la compañía es el logro de las metas y las tareas (Agrupando al 8% del totalmente de acuerdo y al 59% de los que están de acuerdo). En una cifra igualmente alta, el 33% de los encuestados afirma no está de acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta. Se lograría concluir hasta cierto punto que, las empresas en su mayoría conocen los objetivos corporativos y tiene clara el camino a recorrer para alcanzar dichos objetivos. Sigue siendo inquietante el alto número de indecisos en estas consultas, pues no definen puntos de encuentro.



En la misma línea de lo tradicional, al preguntar por otro factor cohesionador de la empresa, las reglas y las políticas resultan siendo una mayoría importante, pues el 70% está de acuerdo y el 8% totalmente de acuerdo. El 22% respondió no está de acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta. Según este resultado, la tradición y los métodos formales de administración giran en el mismo sentido de las reglas y las políticas, esto predice que se tratan de empresas clásicas, poco flexibles y que tratan de adaptasen a los cambios de manera rápida, si consideramos los nuevos límites de las empresas más modernas y que rompen paradigmas de administración y cultura organizacional.

## **Análisis de resultados**

### **1. Análisis del Alfa Cronbach**

A continuación se presenta el análisis del alfa de Cronbach con el fin de determinar que el ajuste de los instrumentos aplicados corresponda con las hipótesis planteadas, y que respondan al objetivo del estudio. Adicionalmente, y con el propósito de validar estadísticamente que el instrumento aplicado corresponda a los requerimientos de las hipótesis planteadas, se llevaron a cabo algunas pruebas de fiabilidad y correlación del cuestionario. En primer lugar, a partir del análisis de las medidas de tendencia central y de dispersión para cada pregunta, se puede afirmar que no existen datos atípicos, es decir, todas las respuestas dadas se encuentran dentro de los rangos límite, internos de los datos.

De esta manera, a continuación se presentan los resultados obtenidos: ver siguiente página.

**Tabla 5.** Validación de la fiabilidad para el constructo de Orientación al Mercado del instrumento.

CONSTRUCTO	SUB-GRUPO	PREGUNTA	CORRELACION ELEMENTO-TOTAL CORREGIDA	ALFA DE CRONBACH SI SE ELIMINA EL ELEMENTO	ALFA DE CRONBACH Y VALIDEZ DEL CUESTIONARIO POR CONSTRUCTO
ORIENTACIÓN AL MERCADO	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	1. Los objetivos de la empresa están enfocados a la satisfacción de los clientes.	0.5380	0.9449	0.9463 (EXCELENTE)
		2. Constantemente la empresa analiza el nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de sus clientes.	0.4924	0.9452	
		3. La estrategia de la empresa está dirigida a obtener una ventaja competitiva basada en la comprensión de las necesidades de los clientes.	0.3963	0.9461	
		4. Las estrategias de la empresa están orientadas por las creencias sobre cómo esta puede crear valor para los clientes.	0.6328	0.9442	
		5. La empresa mide la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente.	0.4893	0.9454	
		6. La empresa le da mucha importancia al servicio posventa.	0.6878	0.9439	
	ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA	7. El personal de ventas regularmente comparte información con la empresa respecto a la estrategia de los competidores.	-0.1170	0.9503	
		8. La empresa responde rápidamente a las acciones de la competencia que suponen una amenaza para ella.	0.6103	0.9444	
		9. La gerencia de la empresa regularmente estudia y analiza las fortalezas y estrategias de la competencia.	0.5808	0.9446	
		10. La empresa piensa en los clientes y se dirige a ellos cuando tiene la oportunidad de lograr una ventaja frente a la competencia.	0.5508	0.9448	
	COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL	11. Los directivos de todas las dependencias que componen la empresa regularmente visitan sus clientes actuales y potenciales.	0.5636	0.9449	
		12. La empresa amablemente informa sobre las experiencias con los clientes (éxito y fracaso) a todas sus dependencias.	0.4037	0.9463	
		13. Todas las dependencias de la empresa están integradas y coordinadas para servir las necesidades de los mercados objetivos.	0.6543	0.9440	
		14. Todos los directivos de la empresa comprenden cómo cada actividad de la misma puede contribuir a crear valor para el cliente.	0.5787	0.9445	
		15. Las diferentes unidades de negocio se ayudan para contribuir con la empresa.	0.5292	0.9449	
	CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA	16. Las dependencias intercambian de forma fluida opiniones para decidir cómo responder a los cambios en el precio de la competencia.	0.4859	0.9455	
		17. La empresa no admite razones para ignorar los cambios en las necesidades de productos o servicios de los clientes.	0.6872	0.9438	
		18. La empresa periódicamente revisa lo que se está haciendo en cuanto a los productos o servicios que se están desarrollando para verificar si están acordes con los deseos de los clientes.	0.6530	0.9438	
		19. Las dependencias de la empresa se reúnen regularmente para planificar respuestas a cambios del entorno.	0.7001	0.9434	
		20. Si la competencia lanza una campaña intensiva a nuestros clientes objetivo, la empresa desarrolla una respuesta inmediata.	0.4328	0.9458	
		21. La empresa se preocupa por coordinar las actividades y funciones de las distintas dependencias que la conforman.	0.6638	0.9437	
		22. La empresa sabe el potencial de ventas y la rentabilidad de cada uno de sus productos.	0.6545	0.9439	
		23. La empresa tiene un plan de mercadeo a largo plazo estructurado formalmente, constituido por planes anuales para su ejecución.	0.6224	0.9441	
		24. Si el cliente desea que le modifiquen un producto o servicio para estar más satisfecho, las dependencias que tienen que ver con este producto o servicio buscan satisfacer su solicitud.	0.6813	0.9437	
	GENERACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL MERCADO	25. La empresa realiza frecuentemente investigaciones dirigidas a sus clientes para conocer qué productos /servicios necesitarán en un futuro.	0.6973	0.9436	
		26. La empresa utiliza como fuente para la toma de decisiones los resultados de sus investigaciones de mercado.	0.7244	0.9434	
		27. La empresa es capaz de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes.	0.4137	0.9459	
		28. La empresa contacta periódicamente a sus clientes para conocer su percepción sobre la calidad de sus productos y servicios.	0.6736	0.9437	
		29. La empresa desarrolla sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria (competencia, tecnología, regulación).	0.3665	0.9465	
		30. La empresa periódicamente revisa el efecto probable de los cambios en el entorno sobre sus clientes.	0.6752	0.9438	
	DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LA EMPRESA	31. Hay encuentros periódicos de las dependencias de la empresa para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado.	0.6614	0.9439	
		32. El personal de marketing dedica tiempo para discutir sobre las necesidades de los clientes con las otras dependencias.	0.6848	0.9438	
		33. Cuando le sucede algo importante a un cliente toda la empresa conoce esta información en un corto periodo de tiempo.	0.5844	0.9447	
		34. Los datos sobre la satisfacción de los clientes son distribuidos a todos los niveles de la empresa de forma regular.	0.3662	0.9465	
		35. Cuando un área de la empresa detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a las otras áreas.	0.6449	0.9441	

Fuente: Elaboración propia con base en información del software R-project.

**Tabla 6.** Validación de la fiabilidad para el constructo de Orientación al Mercado del instrumento.

CONSTRUCTO	SUB-GRUPO	PREGUNTA	CORRELACION ELEMENTO-TOTAL CORREGIDA	ALFA DE CRONBACH SI SE ELIMINA EL ELEMENTO	ALFA DE CRONBACH Y VALIDEZ DEL CUESTIONARIO POR CONSTRUCTO
DESEMPEÑO EMPRESARIAL	DESEMPEÑO EMPRESARIAL	Cómo marca el desempeño de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor en términos de: 36. Se ha incrementado la cuota de mercado.	0.6754	0.9213	0.9242 (EXCELENTE)
		Cómo marca el desempeño de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor en términos de: 37. Se ha mejorado la satisfacción del cliente.	0.8217	0.9065	
		Cómo marca el desempeño de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor en términos de: 38. Se ha logrado una mejor posición competitiva.	0.8136	0.9072	
		Cómo marca el desempeño de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor en términos de: 39. Se ha incrementado la tasa de retención de clientes.	0.7660	0.9124	
		Cómo marca el desempeño de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor en términos de: 40. Se ha logrado crecimiento en las ventas.	0.7150	0.9172	
		Cómo marca el desempeño de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor en términos de: 41. Se ha mejorado el retorno de la inversión.	0.7827	0.9106	
		Cómo marca el desempeño de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor en términos de: 42. Se ha logrado un mejor desempeño general de la empresa.	0.7573	0.9132	

**Fuente:** Elaboración propia con base en información del software R-project.

**Tabla 7.** Validación de la fiabilidad para el constructo Cultura Organizacional del instrumento.

CONSTRUCTO	SUB-GRUPO	PREGUNTA	CORRELACION ELEMENTO-TOTAL CORREGIDA	ALFA DE CRONBACH SI SE ELIMINA EL ELEMENTO	ALFA DE CRONBACH Y VALIDEZ DEL CUESTIONARIO POR CONSTRUCTO
CULTURA ORGANIZACIONAL	CULTURA ORGANIZACIONAL	43. La empresa se caracteriza por ser como una extensión de la familia.	0.3332	0.9523	0.9478 (EXCELENTE)
		44. La empresa es dinámica y emprendedora.	0.7509	0.9436	
		45. La empresa está orientada a la producción.	0.7454	0.9437	
		46. La empresa es formal y estructurada.	0.7619	0.9435	
		47. Lo más importante en la empresa es la cohesión y la moral del grupo.	0.7804	0.9432	
		48. Lo más importante en la empresa es el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos.	0.7516	0.9437	
		49. Lo más importante en la empresa es la competitividad y el logro.	0.6236	0.9463	
		50. Lo más importante en la empresa es la estabilidad.	0.4295	0.9503	
		51. Los directivos de la empresa se caracterizan por ser mentores o maestros.	0.7988	0.9427	
		52. Los directivos de la empresa se caracterizan por ser emprendedores, innovadores y tomadores de riesgo.	0.9459	0.9394	
		53. Los directivos de la empresa se caracterizan por ser Técnicos, jefes conservadores.	0.5381	0.9481	
		54. Los directivos de la empresa se caracterizan por ser coordinadores, organizadores o administradores.	0.7873	0.9428	
		55. El factor cohesionador de la empresa es la lealtad y la tradición.	0.6110	0.9466	
		56. El factor cohesionador de la empresa es el compromiso con la innovación y el desarrollo.	0.8399	0.9416	
57. El factor cohesionador de la empresa es el logro de las metas y las tareas.	0.7984	0.9427			
58. El factor cohesionador de la empresa son las reglas y políticas formales.	0.8669	0.9411			

**Fuente:** Elaboración propia con base en información

## 1.1 Conclusiones del análisis Cronbach

En la Tabla 5, encontramos el constructo Orientación al mercado compuesto por los subgrupos orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación interfuncional, capacidad de respuesta de la empresa, generación de información sobre el mercado y disseminación de la información en la empresa, de donde se puede observar que existe correlación directa moderada entre 25 variables de las 35 analizadas, excepto por el ítem 7 del subgrupo Orientación a la competencia, donde la correlación es inversa; y por los ítems 2, 3, 5, 12, 16, 20, 27, 29 y 34, donde la correlación es baja. De igual forma, la fiabilidad, que en términos del alfa de cronbrach se encuentra por encima de 0,9 para todos los ítems, está catalogada como excelente para el constructo en su conjunto.

En la Tabla 6 para el constructo desempeño empresarial se encuentra que existe correlación entre las 7 variables que lo componen y la fiabilidad está catalogada como excelente.

Por último, en la Tabla 7 para el constructo cultura organizacional se encontró que la correlación, aunque es baja para los ítems 43 y 50, existe entre las 16 variables y la fiabilidad está catalogada como excelente.

Bajo ese panorama, y a pesar de que la correlación por variable nos indica que se deberían suprimir ciertas preguntas del cuestionario o que se deberían modificar, la fiabilidad del cuestionario, medida con base en el alfa de conbrach calculado para todo el instrumento es alta (0,9705), por lo que las características medidas son importantes y adecuadas para el estudio.

## 2. Respuestas a las preguntas de investigación

El análisis de resultados que a continuación se presenta, tendrá como objetivo dar respuesta a la luz de las preguntas de investigación que fueron planteadas como hoja de ruta para la presente investigación, y que fueron las siguientes:

### 2.1 ¿Es la cultura organizacional determinante en la orientación al mercado de las empresas de familia?

Según Narver y Slater (1990), desde un enfoque de cultura organizacional lograron determinar tres elementos claves para alcanzar una cultura de **orientación al mercado** como ventaja competitiva defendible (Lambin, 1995). Estos fueron: *la orientación al cliente, la orientación al mercado y la coordinación interfuncional*. Kholi y Jaworsky (1993), aportaron elementos adicionales a este tema para identificar también el nivel de orientación al mercado de las empresas, y desde un enfoque comportamental y desarrollaron la escala Markor, donde se evaluaron aspectos como la *generación de inteligencia de mercados, la diseminación de la inteligencia de mercados y la respuesta de la empresa*.

Considerando el anterior planteamiento y revisando los resultados obtenidos para el segmento Orientación al Mercado (OM), donde se consultó por cada determinante de nivel de OM, y se logró evidenciar que las empresas de familia tienen un alto nivel de orientación al mercado, puesto que elementos clave como orientación al cliente, a la competencia, la coordinación interfuncional, capacidad de respuesta de la empresa, generación de información sobre el mercado y desimianación de la información, todas ellas (totalmente de acuerdo y de acuerdo) tuvieron una alta tendencia favorable, superando en promedio el 70% aprox. de la participación de cada pregunta. Solamente, el aspecto de la difuminación de la información reporte la participación más baja (50% aprox.), la comunicación interna y la acción de compartir tanto estrategias como experiencias de los clientes con otros departamentos sigue siendo representativo.

Revisando cada determinante de nivel OM, en aspectos como la competencia, las empresas de familia se caracterizan por priorizar una política de enfoque al estudio de la competencia por diversas fuentes, bien sea por investigaciones de mercado formales, datos relevantes del mercado, tácticas de benchmarking y otras tan simples como información obtenida por parte de sus vendedores. En un alto porcentaje, cercano al 78% de los consultados afirman que responden rápidamente frente a las amenazas de los competidores, permanentemente, se analiza y revisa el DOFA de sus organizaciones y finalmente, en la mayoría de las empresas de familia, acuden a sus clientes (investigación o estudios) como una posibilidad de generar ventaja competitiva.

Frente al componente de orientación al cliente, las empresas de familia, en su mayoría coinciden en plantear como objetivo principal la satisfacción del cliente. Otro aspecto que se pudo observar en las gráficas, el 67% de las empresas tienen su estrategia dirigida a obtener ventaja competitiva. Su misión, en términos generales, es el enfoque en el desarrollo de productos para anticiparse a la competencia y posicionarse en el mercado. Una pregunta importante, fue el compromiso de las empresas de familia con la orientación al cliente. Esta respuesta particularmente, tuvo una alta tendencia hacia el acuerdo general, indicando un cierto grado de conciencia sobre la orientación finalmente al mercado. Revisarlo con frecuencia y analizarlo para ajustar y tomar con ello decisiones que impactaran las acciones competitivas.

Para esta primera parte, claramente se evidencia una tendencia alta al aspecto externos (mercado) como la estrategia competitiva, orientación a clientes, competencia, coordinación interfuncional, respuesta al mercado, difusión al mercado las demás determinaciones.

Ahora, en cuanto a la **cultura organizacional**, se ha tomado en consideración la teoría o modelo de valores en competencia propuesto por Cameron y Quinn (2006), el cual mide la eficiencia organizacional estableciendo y enfrentando dos dimensiones para verificar el tipo de cultura presente en la organización, la primera, llamada Flexibilidad-Discreción que se enfrenta a la Estabilidad-Control, la segunda, que enfatiza lo Interno-Integración de lo Externo-Diferenciación, agrupando cuatro cuadrantes que tipifican la cultura organizacional, de Clan y Jerarquía -localizados en dimensión interna- y Adhocrática y Mercado -localizados en dimensión externa-. Es importante mencionar que, en la investigación no se desarrolló el cuestionario OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) fundamental para identificar la predominancia del tipo de cultura de una empresa, sin embargo, y basado en los resultados obtenidos por las preguntas y las escalas de Likert se pudo intuir una posible tendencia.

Los resultados arrojaron que las empresas familiares no tienen una única cultura, es decir, tienen características multidimensionales, como una mezcla de diversos tipos de cultura, las empresas familiares aquí analizadas, tienen características de clan, jerárquicas también, pero adhocráticas y de mercado. Por ejemplo, se encontraron, en cuanto a las dimensiones internas, este tipo de empresas, son de clan, por considerarse a sí mismas como una extensión de la familia, donde a sus dirigentes se les observan como un maestro o mentor, son tradicionales, con cohesión moral como principal objetivo, pero también poseen características de Jerarquía, pues son empresas metódicas, organizadas, establecen procesos, buscan la formalidad y la estabilidad laboral para sus colaboradores, y establecen reglas. Sin embargo, analizando otros aspectos, se

encuentra que también les caracteriza, conductas de orientación a dimensión externa, como los procesos de innovación, creatividad, sus dirigentes también buscan el riesgo y el emprendimiento, entre otros, aspectos de mercado también se dejan entrever, por ejemplo, la dirección establece metas y objetivos para alcanzar, orientados al logro y a la competitividad y buscan el crecimiento en el mercado bien sea por la adquisición de nuevos recursos, etc. Como se mencionó, pese a no utilizar el OCAI, se observó claramente que las características culturales son de tendencia a externas por la cantidad de respuestas hacia esta dimensión, esto quiere decir, que son empresas que están orientadas al mercado desde un punto de vista cultural, piensan que sus clientes son principales antes de que un enfoque interno (hacia la empresas y los colaboradores), la competencia la perciben como una oportunidad para crecer y ganar cuota de mercado, siendo la creatividad e innovación herramienta para la búsqueda de ventaja competitiva. Aunque no podría ser concluyente, si se pudo afirmar que estas empresas tienen inclinación enfoque externo.

Por lo tanto, cuando se revisaron los resultados de estos dos segmentos de preguntas (cultura organizacional y orientación al mercado) y considerando la limitación (aplicación de OCAI), se logra establecer que la cultura organizacional dominante en las empresas de familiar de la ciudad de Cali son de dimensión externa, y a pesar de no poder encontrar su tendencia cultural claramente (adhocrática o de mercado), se puede decir que la cultura organizacional si es un determinante clave para lograr un alto nivel de orientación al mercado (para este estudio).

## **2.2 ¿Influye la orientación al mercado en el desempeño organizacional, en el contexto de las empresas de familia?**

De acuerdo a Lambin (1995), cuando una empresa tiene como estrategia definir y operar los siete determinantes definidos por Narver y Slater (1990) y Jaworski (1993) para alcanzar un enfoque de nivel alto de orientación al mercado, como resultado de esto, alcanzará una ventaja competitiva defendible (creación de valor al cliente y superior para la competencia) que producirá finalmente rendimiento (desempeño) superior en a la medida de la competencia. Según lo anterior, se puede afirmar desde la teoría que la orientación al mercado si influye positivamente en el desempeño de las empresas. Ahora, y como se observó en la primera pregunta, las empresas de familia si poseen los determinante claves para afirmar que si existe un enfoque o filosofía de orientación al mercado. Respeto al desempeño empresarial, Morgan y Strong (2006), plantearon 6 dimensiones para definir que la orientación estratégica tiene relación como un mejor desempeño empresarial, estrategias como la agresividad (competitiva), proactividad y riesgo, defensa, análisis y futuro, en ellas de acuerdo a las hipótesis planteadas, se conduce a niveles de buen desempeño económico.

En base a estos dos postulados teóricos fueron contrastados con los resultados estadísticos obtenidos de las preguntas del segmento de “desempeño empresarial”, obteniendo lo siguiente: las empresas de familias incluidas dentro de esta investigación han obtenido buenos resultados económicos y financieros, por ejemplo, en temas como el incremento de cuota de mercado, donde han ganado participación frente a su competencia, mejorando igualmente la posición competitiva. Frente a clientes, las empresas manifestaron mejoramiento de la satisfacción de sus clientes, así como el aumento de la tasa de retención de los mismos. En el ítem de medición de venta, la mayoría de las empresas de familia también reportaron buenos resultados, cerca del 65% vieron crecer sus ventas. Otro elemento importante, la tasa de retorno, también presentó resultados positivos, pues el 70% de las empresas vieron mejorar este punto. Finalmente, las empresas de familia reportaron buenos resultados para sus organizaciones. De acuerdo, a Morgan y Strong (2006), esta investigación indaga por desempeño empresarial, no solo en ROI sino también otros elementos que enriquecen el análisis, como estudio de mercado, competencia y clientes y crecimiento.

En conclusión, las empresas si obtuvieron un mejor desempeño empresarial durante el ejercicio, y dada sus condiciones de enfoque u orientación al mercado, se concluye, que la orientación al mercado de les empresas de familia de la ciudad de Cali si impacto en el desempeño corporativo.

### **2.3 ¿Existe alguna relación entre la cultura organizacional de las empresas de familia en su desempeño organizacional?**

Desde la perspectiva cultural, Narver y Slater (1990) y Deshpandé (1993) citados por Munera y Rodriguez (2012), definen la orientación al mercado como una cultura organizacional que genera comportamientos necesarios para la creación de valor superior para la empresa. Y Lambin (1995) afirma esta orientación también impacta de manera positiva en el desempeño empresarial. Lo anterior indica que desde la teoría si existe relación entre cultura organizacional y desempeño empresarial. Ahora, en cuanto a los resultados obtenidos por la aplicación del instrumento, se encontró que las empresas de familiar efectivamente obtuvieron resultados positivos en cuanto al desempeño empresarial, no solo en ROI sino también en factores conexos a la orientación al mercado como retención de clientes, crecimiento de la cartera de clientes nuevos, participación y crecimiento de posición competitiva. Entre otros. Respecto a la cultura organizacional si se evidenció aspecto de orientación al mercado como antes mencionados. Por lo tanto, y sin tener en cuenta los métodos de OCAI (Cameron y Quinn, 2006) y las dimensiones de orientación estratégica (Morgan y Strong, 2003), si se evidencia relación existente y positiva entre la cultura de las empresas de familia y un mejor desempeño o rendimiento empresarial obtenido.

## Conclusiones

A continuación se exponen las conclusiones que aportó el trabajo de investigación denominado “La cultura organizacional en desempeño de las empresas de familia: una mirada desde la perspectiva la orientación al mercado”

- ✓ Considerando que las empresas familiares tienen unas particularidades que las diferencian de otras organizaciones como las sociedades abiertas, los posibles conflictos que allí existen como el manejo de poder, la transición generacional, los procesos de tomas de decisiones, los comportamientos, valores, entre otros, podrían afectar la forma como la empresa de familiar dirige su estrategia y el nivel de orientación al mercado, y por efecto sus resultados. (Superintendencia de Sociedades, 1999). Por lo tanto, se recomienda para el éxito corporativo, que las empresas familiares planifiquen estratégicamente su transición generacional, incluyendo al menos algunas personas ajenas a la familia en la dirección de la misma para disminuir conflictos y ampliar la visión estratégica (Portafolio, 2010), que les permita mantener el enfoque cultural de orientación al mercado que se evidencio al final del estudio.
- ✓ El estudio tuvo como objetivo encontrar la existencia de relaciones entre las variables propuestas (CO-OM-DE) y su influencia en la obtención de mejores resultados y mayor rendimiento empresarial. Por lo tanto, se logró establecer que frente a la luz de las teorías que entienden la orientación al mercado desde la perspectiva cultural (Narver et. al., 1990), las empresas de familia del Valle del Cauca tienen claridad y comprenden la importancia de fortalecer la cultura de sus organizaciones para vincular en un mayor grado hacia un enfoque estratégico de orientación al mercado, y por consiguiente mejores resultados económicos.
- ✓ Los estudios de la escala de determinantes de orientación al mercado de Narver et. al. (1990) en su apartado de *Coordinación interfuncional* y la escala MARKOR de Kholi et. al., (1993), específicamente en *Diseminación de la información la competencia*, se destacan aspectos como la integración de los diferentes departamentos y áreas que conforman la empresas de familia permitiendo que la información fluya adecuadamente, que las estrategias en los niveles altos llegue a niveles bajos, para mantener en coordinación tanto las acciones como las decisiones que permitan crear y mantener cultura de orientación al mercado, entre otros aspectos, sin embargo y como falencia de las empresas de familia del Valle del Cauca, estos aspectos son disonantes, realmente, la estrategia corporativa y la integración de sus miembros con otras áreas es funcional y carece de esta característica, por lo que sería un riesgo el mantenimiento de la cultura organizacional con orientación al mercado.

- ✓ Pese a las diferencias en las respuestas sobre tipos de cultura organizacional y niveles de orientación al mercado, algunas empresas familiares consultadas obtuvieron mayor tendencia a factores internos de competitividad y otras con mayor enfoque a los externos, sin embargo todas las empresas de familia del Valle del Cauca que fueron coinciden en que obtuvieron un mejor desempeño empresarial. Frente al estudio que abordo sobre las seis dimensiones competitivas de Morgan et. al., (2003), donde afirma, que aunque existan empresas con diversas orientaciones inclusive más conservadoras y tradicionales, todas logran un mejor desempeño si están preparadas estratégicamente para competir. Sin embargo, es de mencionar que es estudio de Morgan (2003) fue aplicado a empresas de tecnología de los Estados Unidos de América. Por lo que resultaría interesante, replicar este trabajo en las empresas familiares de Colombia y contrastar sus hipótesis de competitividad.
- ✓ Es importante, avanzar en el análisis de cada una de las hipótesis planteadas por el trabajo de Morgan y Strong (2003), en el que se analicen cada una de la dimensiones propuestas—agresividad, proactividad, riesgo, defensa, análisis y futuro- para determinar si estas, también cumplen con los pronósticos de la teoría desarrollada, o si existen variaciones de las empresas de familia frente a ese estudio en particular sobre desempeño empresarial y dimensiones de la estrategia de orientación al mercado.
- ✓ Las empresas de familia del Valle del Cauca presentan una serie de características diversas entre dimensiones estratégicas de orientación al mercado y tipos de culturas organizacionales, por lo que no se logra definir una tipología determinante según modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn (2006), pero se evidencio que las empresas de familia son conscientes de la importancia de prevalecer en un enfoque externos y abiertos que les permita mayor flexibilidad y capacidad de competir (Morgan y Strong, 2003). Especialmente en temas de innovación y satisfacción de clientes.
- ✓ En las empresas de familia al momento de revisar los resultados de las preguntas que conforman el parámetro de determinación de orientación de Narver et. al., (1990), se evidencia que los enfoques a la competencia y al cliente presentaron una tendencia positiva hacia el cumplimiento de estas condiciones, por ejemplo, aspectos como el estudio de la competencia basados en información que recauda sus grupos de ventas, la pronta respuesta de la empresa a cualquier acción de la competencia, el análisis constante de debilidades y fortalezas frente a su cercana competencia o de clientes, como la medición de la satisfacción, la importancia que se le brinda al servicio posventa, entro otros, la proporción en términos generales es 7 de cada 10 empresas. Sin embargo es el punto de la coordinación interfuncional donde la tendencia disminuye y las posiciones se dividen, en el aspecto de la comunicación por parte de directivos de las experiencias de éxito y fracaso con otros los departamentos, la

evidencia dice que 4 de cada 10 empresas de familia tienen esta integración como parte fundamental de su éxito. 5 de cada 10 empresas familiares del Valle del Cauca integran y coordinan todas sus áreas en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades.

- ✓ En la capacidad de respuesta al mercado de las empresas de familia solo 5 de cada 10 empresas son conscientes de la necesidad de planificación regular para responder a los desafíos del mercado. 5 de cada 10 conocen el potencial de las ventas y la rentabilidad. Aquí se presenta cierta debilidad pues la planificación del entorno y su conocimiento del espacio de crecimiento es pilar fundamental para la competitividad y el éxito. Teniendo en cuenta los aportes de Kholi et. al., (1993) citado por Munera, et. al., (2012).
- ✓ En el estudio también fue evidente que ciertos aspectos analizados tuvieron una fuerte tendencia al acuerdo, como orientación al mercado, otros aspectos de cultura y desempeño, pero la debilidad más destacable por su diferencia en esta tendencia, fueron los aspectos relacionados con el cliente, específicamente, lo relacionada con la integración y el conocimiento de toda la compañía con lo relacionado con decisiones, estrategias y datos de análisis de los mismos.
- ✓ Un aspecto importante y posiblemente diferenciador tiene que ver con la visión de lo empleados por las empresas de familia consultadas, pues 7 de cada 10 las consideran como extensiones de su propia familia. Esto genera empoderamiento y compromiso de los colaboradores con su desarrollo profesional y con los resultados de las compañías.
- ✓ Es de aclarar que los resultados fueron variables, y que el estudio contempla analizar todas las empresas de familia del Valle sin importar su tamaño, grandes, medianas y pequeñas empresas fueron consultadas, por los resultados obtenidos, se puede concluir que existen diferencias en formas de administración y dirección y los resultados obtenidos entre todas las empresas, por lo que sería interesante analizar las relaciones entre la cultura organizacional, el desempeño y la orientación por clasificación de empresas, y contrastar resultados.

## Bibliografía

- Actualidad Colombia. (02 de Mayo de 2014). *Colombia.com*. Obtenido de <https://www.colombia.com/actualidad/economia/sdi/87823/las-empresas-familiares-representan-el-70-de-la-industria-colombiana>
- Berdugo, E., & Cáceres, L. (2014). Las empresas de familia en Colombia 1989-2012: estado de la cuestión. . En J. Saiz, & J. Gámez, *La empresa familiar ante la crisis. Nuevas ideas, nuevas estrategias*. (págs. 149-184). Bogotá: Ediciones UniSalle.
- Cámara de Comercio de Bogotá;Confecamaras;Superintendencia de Sociedades. (Septiembre de 2009). *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia*. Obtenido de [http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/3037/8229\\_guiacolgobcorporativo.pdf?sequence=1](http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/3037/8229_guiacolgobcorporativo.pdf?sequence=1)
- Cifuentes, A., & Patiño, D. (2015). *Diseño de una propuesta para fortalecer la cultura organizacional del Banco Agrario de Colombia S.A. regional cafetera*. Manizales: Universidad de Manizales.
- Cortés, T., & Vasserot, C. (2014). alineación de estrategias en la empresa familiar. El caso de Málaga Interior. En A. Saiz, & J. Gámez, *La empresa familiar ante la crisis.Nuevas ideas, nuevas estrategias*. (págs. 60-82). Bogotá: UniSalle.
- Davó, N., & Garcia-Ochoa, M. (2014). Revisión Doctrinal sobre la teoria de los grupos estrategicos. Una reflexion para la empresa familiar. En J. Saiz, & J. Gámez, *La empresa familiar ante la crisis. Nuevas ideas, nuevas estrategias*. (págs. 105-146). Bogotá: Ediciones UniSalle.
- Dubrin, A. J. (2003). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Thomson Editores.
- Frías-Navarro, D. (2014). *Apuntes de SPSS*. Valencia, España: Universidad de Valencia.
- Garcia, C. (2009). *Psicología del trabajo y de las organizaciones*. Bogotá: Universidad Santo Tomas.
- Garcia, M., Hernandez, R., Vargas, B., & Cuevas, H. (Diciembre de 2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades. *Estudios en Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya*, 2, 9-29.
- Giménez, J., Jiménez, D., & Martínez, M. (2014). La gestión de calidad: importancia de la cultura organizativa para el desarrollo de variables intangibles. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 115-126.
- IEF. (2014). *Instituto de Empresa Familiar*. Obtenido de [www.iefamiliar.com/web/es/ief.html](http://www.iefamiliar.com/web/es/ief.html)
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. México D.F.: McGraw-Hill/Irvin.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson.
- Morgan, R. E., & Strong, C. A. (2003). Desempeño Empresarial y las dimensiones de la Orientacion Estrategica. *Journal os Business Research*, 163-176.

- Munera, J., & Rodriguez, A. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=5MiDVekHaiQC&pg=PA650&lpg=PA650&dq=determinantes+de+orientacion+al+mercado+narver+y+slater&source=bl&ots=y4DQ66MM78&sig=0X5AcmDkoP8B58sTWMTJFCIR-ZA&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKewjPu8zB37rZAhXKtVkkHe1DBm4Q6AEIMTAC#v=onepage>
- Naranjo-Valencia, J., Jiménez, D., & Sanz-Valleb, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 63-72.
- Ojeda, J., Méndez, S., & Hernandez, R. (2016). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. *TELOS*, 17-38.
- Ortiz, P., & Olaz, A. (2009). Propuesta de un modelo de analisis de cultura y clima laboral. Aportaciones al modelo de analisis cultural Cameron y Quinn. *VII International Workshop on HRM* (págs. 1-15). Murcia: New Scenarios in Human Resource Management.
- Rodriguez, A. R. (2004). *Cultura organizacional y Mentalidad Empresarial Huilense*. Neiva: Universidad del Valle.
- Rodriguez, A., Plazas, E., & Páramo, D. (2009). *Cultura organizacional y estilos de dirección orientados al mercado*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Saiz, J. (2009). Capital Intelectual, protocolo y empresa familiar. *Anuario Juridico y Económico Escurialense.*, 377-388.
- Saiz, J. (2014). Empresa familiar y factores clave del metaconocimiento. En *La empresa familiar ante la crisis. Nuevas ideas, nuevas estrategias*. (págs. 11-28). Bogotá: Ediciones Unisalle.
- Salazar, A. M. (Octubre de 2008). *Estudio de la cultura organizacional, segun Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador Venezolano*. Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>
- Salinas, F. (2014). El papel de la empresa familiar en el Estado de bienestar. Políticas públicas. En J. Saiz, & J. Gámez, *La empresa familiar ante la crisis. Nuevas Ideas, nuevas estrategias*. (págs. 233-266). Bogotá: Ediciones UniSalle.
- Serna, H. (1996). *Planeación y gestión estrategica*. Bogota: Ram Editores.
- Serna, H. (1996). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá: Ram Editores.
- Superintendencia de Sociedades. (1999). *Oficio 220-12100*.