

**RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DE LA  
FUERZA DE VENTAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES**

**LINA MARÍA GARCÍA OROZCO  
ANA MARÍA JARAMILLO**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN MERCADEO  
AÑO 2021**

## Índice

1.	Definición del área problemática.....	7
1.1	Preguntas de Investigación.....	9
1.2	Objetivos.....	10
1.2.1	Objetivo General.....	10
1.2.2	Objetivos Específicos.....	10
2.	Marco Teórico.....	11
2.1	Empresa familiar.....	11
2.1.1	Características.....	11
2.1.2	Definición empresa familiar.....	13
2.1.3	Importancia de la empresa familiar.....	15
2.2	Cultura.....	17
2.2.1	Concepto de Cultura.....	17
2.2.2	Cultura Nacional.....	18
2.2.3	Subcultura.....	18
2.3	Cultura Organizacional.....	19
2.3.1	Concepto cultura organizacional.....	20
2.3.2	Tipología.....	22
2.3.3	Medición.....	23
2.3.4	Escala de valores en competencia.....	24
2.4	Gestión comercial.....	25
2.4.1	Fuerza de ventas.....	25
2.4.2	Desempeño de la fuerza de ventas.....	26
3.	Marco metodológico.....	28
3.1	Tipo de investigación.....	28
3.2	Modelización con PLS.....	30
3.3	Variables.....	34
3.4	Hipótesis.....	35

3.5	Población y muestra.....	36
3.6	Procedimiento .....	37
3.7	Instrumento de recolección de datos .....	37
3.8	Técnica de análisis de datos .....	38
4.	Análisis y resultados .....	38
4.1	Análisis descriptivo .....	38
4.1.1	Análisis descriptivo sección 1. Introducción.....	39
4.1.2	Análisis descriptivo sección 2. Cultura organizacional.....	41
4.1.3	Análisis descriptivo sección 3. Desempeño empresarial .....	52
4.1.4	Análisis descriptivo sección 4. Indicadores de gestión comercial .....	58
4.2	Análisis estadísticos validación del modelo y sus relaciones causales .....	67
4.2.1	Evaluación del modelo de medida.....	67
4.2.2	Evaluación del modelo estructural .....	72
5.	Conclusiones .....	74
6.	Referencias .....	77
7.	Anexos.....	82

## Índice de figuras

Figura 1. Criterios activos y permanentes en las empresas familiares.....	16
Figura 2. Inicios concepto de Cultura .....	18
Figura 3. El modelo de cerebro integral .....	20
Figura 4. Un modelo integrado de funcionamiento cerebral y culturas organizacionales .....	22
Figura 5. Identificación de valores en competencia en la organización y tipos de cultura organizacional. ....	24
Figura 6. Enfoque de la investigación .....	28
Figura 7. Variables del estudio de investigación .....	35
Figura 8. Proceso de la investigación enfoque cuantitativo.....	37
Figura 9. Clasificación de la empresa .....	39
Figura 10. Tiempo de constitución de la empresa.....	40
Figura 11. Jefe/líder de ventas en empresas .....	40
Figura 12. Cultura organizacional extensión de familia .....	41
Figura 13. Cultura organizacional empresa dinámica y emprendedora .....	42
Figura 14. Cultura organizacional empresa formal y estructurada .....	43
Figura 15. Cultura organizacional cohesión y moral de grupo .....	43
Figura 16. Cultura organizacional crecimiento y adquisición de nuevos recursos .....	44
Figura 17. Cultura organizacional competitividad y logro .....	45
Figura 18. Cultura organizacional estabilidad de la empresa.....	46
Figura 19. Cultura organizacional directivos mentores y maestros .....	46
Figura 20. Cultura organizacional directivos emprendedores, innovadores y tomadores de riesgo .....	47
Figura 21. Cultura organizacional directivos técnicos y conservadores .....	48
Figura 22. Cultura organizacional directivos coordinadores y administradores.....	49
Figura 23. Cultura organizacional factor cohesionador de la empresa la lealtad y la tradición.....	49
Figura 24. Cultura organizacional factor cohesionador innovación y desarrollo.....	50

Figura 25. Cultura organizacional factor cohesionador logro de metas y tareas.....	51
Figura 26. Cultura organizacional factor cohesionador reglas y políticas formales.....	51
Figura 27. Desempeño empresarial incremento cuota de mercado.....	52
Figura 28. Desempeño empresarial satisfacción del cliente .....	53
Figura 29. Desempeño empresarial posición competitiva.....	54
Figura 30. Desempeño empresarial tasa de retención de clientes.....	55
Figura 31. Desempeño empresarial crecimiento en ventas .....	56
Figura 32. Desempeño empresarial retorno de inversión.....	56
Figura 33. Mejoramiento desempeño empresarial .....	57
Figura 34. Indicadores de gestión comercial adecuados .....	58
Figura 35. Actividades procesos de gestión comercial.....	59
Figura 36. Conocimiento de los trabajadores de la empresa acerca de los objetivos de la gestión comercial.....	60
Figura 37. Monitoreo procesos operativos de la gestión comercial.....	61
Figura 38. Buena gestión comercial para alcanzar el éxito de la empresa .....	62
Figura 39. Falencias al ejecutar procesos operativos de la gestión comercial.....	63
Figura 40. Responsabilidad de los trabajadores de las labores encomendadas por la gestión comercial .....	64
Figura 41. Cumplimiento de los objetivos de la gestión comercial .....	65
Figura 42. Evaluación Modelo estructural .....	72

## Índice de tablas

Tabla 1. Definiciones de empresas familiares .....	14
Tabla 2. Subculturas en Colombia .....	19
Tabla 3. Tipos de culturas organizacionales .....	23
Tabla 4. Modelo de medida y parámetros .....	33
Tabla 5. Modelo estructural.....	34
Tabla 6. Fiabilidad y validez convergente de las escalas de medida .....	67
Tabla 7. Matriz de correlaciones entre variables latentes, criterio de Fornell - Larcker (1981).....	68
Tabla 8. Matriz de cargas cruzadas .....	68
Tabla 9. Valores VIF del modelo externo (de medida) .....	69
Tabla 10. Heterotrait-Monotrait Ratio (HT/MT).....	70
Tabla 11. R Cuadrado .....	70
Tabla 12. F cuadrado .....	71
Tabla 13. Media, desviación estándar, valores t, p valores.....	73

## **1. Definición del área problemática**

El entorno competitivo en el que en la actualidad se desempeñan las empresas, y su necesidad de responder efectivamente a los permanentes cambios que dinamizan el entorno global, las obligan a emprender constantes innovaciones a nivel de todo lo relacionado con la gestión administrativa, donde el talento humano, adquiere un alto grado de significancia, dado su poder de transformación organizacional.

En el desarrollo de la administración y su aplicación sistemática, el talento humano, sin lugar a dudas, es el único capaz de decidir y ejecutar las acciones necesarias para lograr los objetivos organizacionales, donde las metas propuestas y la optimización de los niveles de eficiencia y eficacia, son los fundamentos básicos que orientan a las organizaciones de toda índole.

En el espectro empresarial colombiano, el negocio familiar son el motor de la economía, donde existen grupos empresariales que controlados por familias, representan una porción significativa del PIB (Carney, 2005); de ahí el reciente interés por la investigación sobre la Empresa Familia (EF), sobre la cual se han encontrado distintos resultados. El área de investigación sobre las EF es aún incipiente en el contexto de los países emergentes como Colombia, a pesar que en América Latina representan más del 90% del sector privado y son responsables del 70% del PIB (Rodríguez y Chauca, 2013) y en Colombia constituyen más del 50% de la empleabilidad (Superintendencia de Sociedades, 2016).

En el contexto de las EF el desempeño depende de muchos factores, incluidos el contexto de cada país y la influencia de la familia, quienes determinan la cultura organizacional imperante en la empresa, la cual puede convertirse en ventaja competitiva al ser un determinante del desempeño y la competitividad empresarial. La cultura organizacional entendida como ese conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que caracterizan a los miembros de una

organización, cumple un papel determinante en los comportamientos organizacionales, que en las empresas familiares, vincula los aspectos organizacionales con los personales de los propietarios de la empresa familiar, y que como un activo intangible influyen en el desempeño. (Superintendencia de Sociedades, 2016)

Son múltiples los caminos que conducen a lograr una ventaja competitiva, pero el más elemental, lo constituye el proporcionar a los compradores una percepción de valor superior, el cual se logra a través de la coordinación y coherencia de los departamentos que forman parte de la organización, de tal manera que se evidencie un valor superior representado por un precio atractivo, unas características diferenciadoras del producto, mayor calidad en los servicios y en los procesos de la venta; todo lo anterior debe nacer de una adecuada gestión en la cadena de valor, la cual debe actuar sobre un ambiente óptimo de trabajo, que se integra para la obtención de los objetivos comunes para la organización (Valvuená, 2013).

Como área fundamental de esa cadena de valor, la gestión comercial adquiere su gran importancia, al ser la encargada de interactuar con los clientes, y hacer tangible esa percepción de valor. De esto se desprende que la dirección de ventas adquiere un matiz estratégico para los propósitos empresariales, y la fuerza de ventas, debe ofrecer una respuesta adecuada a las circunstancias ambientales de la empresa (Churchill et al. 1999) las cuales deben ser coherentes con las estrategias de marketing y la buena práctica administrativa de la misma.

Ahora bien, tomando en cuenta las consideraciones planteadas, sobre la importancia que reviste la fuerza de ventas para alcanzar el éxito empresarial, y como la cultura organizacional de las empresas familiares puede influir en su gestión, es que surgen las siguientes preguntas de investigación:



## **1.1 Preguntas de Investigación**

¿Qué influencia tiene la cultura organizacional de las empresas familiares en el desempeño de la fuerza de ventas?

¿Existe diferenciación entre la influencia de la cultura organizacional sobre el desempeño de la fuerza de ventas de las empresas familiares, frente a las empresas no familiares?

## **1.2 Objetivos**

### 1.2.1 Objetivo General

Determinar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño de la fuerza de ventas de las empresas familiares y no familiares.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Definir la cultura organizacional de las empresas familiares y no familiares.
- Determinar el nivel de desempeño de la fuerza de ventas de las empresas familiares y no familiares.

## **2. Marco Teórico**

### **2.1 Empresa familiar**

Cuando se realizan definiciones de empresa familiar, se suele confundir con los emprendimientos realizados para el sostenimiento básico de algunos hogares, pero en los cuales no existe intención alguna de que las generaciones futuras continúen con la actividad económica y generen crecimiento en un entorno organizado de empresa, o con las llamadas pequeñas y medianas empresas, la empresa familiar es entonces, aquella en la que una o dos familias poseen más del cincuenta por ciento de la propiedad de la empresa, dentro de los cargos directivos y ejecutivos de la empresa están algunos miembros de la familia y se proyecta que la empresa siempre sea transferida a las generaciones futuras para continuar con el legado familiar, en Colombia las empresas familiares se calcula ocupan entre un 70 y 75 por ciento del total de las empresas legalmente constituidas en el país, y siendo un número tan grande se tienen diferentes criterios y definiciones a la hora de clasificarlas. (Molina, 2016).

#### **2.1.1 Características**

La empresa familiar cuenta con unas características que la diferencian de las no familiares, dentro de las cuales se encuentran como más representativas, 1. La familia debe poseer el 50% o más del capital de la empresa, 2. En la junta directiva de la empresa deben hacer parte personas que sean parte de la familia, 3. Se tiene la perspectiva de que las generaciones venideras seguirán en la línea empresarial de la familia y darán continuidad a la organización, 4. La primera generación es la directiva y segundas e incluso terceras generaciones hacen parte de cargos menores dentro de la empresa para empezar a conocer su funcionamiento y sus proyecciones empresariales, se forman para a futuro hacer parte de la junta directiva de la empresa, 5. Los miembros de la familia no sólo contribuyen con sus principios y valores sino también con las prácticas empresariales que les han merecido generación de

excedentes económicos, fortalecimiento del capital y crecimiento económico, 6. Los resultados exitosos y los fracasos impactan positiva o negativamente a la familia, 7. Se tienen momentos de subjetividad a la hora de toma de decisiones, porque se está directamente involucrado con la estabilidad de la familia, 8. Tienen un proceso de adaptabilidad a los cambios, pero les cuesta adelantarse a ellos, 9. Existe un sentido de pertenencia de sus directivos y miembros significativo en pro del crecimiento y estabilidad de la empresa (Molina, 2016).

Las empresas familiares que se encuentran en categorías de mediana y pequeña empresa, poseen unas particularidades que las pueden poner en desventaja con grandes empresas familiares o las no familiares en términos generales, ya que 1. En la imposibilidad de generar los suficientes recursos de forma interna se ven en la necesidad de acudir a terceros para acceder a estos, 2. Si se requiere la integración de un tercero como miembro activo del capital de la empresa, ésta pierde la categoría de empresa familiar si la participación de un tercero termina siendo mayor a la de los miembros de la empresa, 3. Por sus recursos limitados tienen inconvenientes para innovar oportunamente, 4. Sus líderes pueden tener pensamientos tradicionales que les imposibilita identificar los cambios del mercado, 5. Para sostenerse las pequeñas y medianas empresas familiares deben desarrollar técnicas que les permita solventarse y sostenerse en un mercado cambiante, exigente y con grandes potencias que dominan los sectores económicos, 6. En su gran mayoría tienen procesos ineficientes, obsoletos y con recursos limitados, 7. La sustentabilidad de estas empresas en su gran mayoría en cabeza del líder de la familia, depende de las decisiones de éste y su posibilidad de ser objetivo, creativo y visionario (González, 2015).

De acuerdo con un estudio realizado en empresas familiares colombianas de Lozano (2008) uno de los factores que identifican las empresas familiares, es el proceso de formación de los hijos de las generaciones vigentes dentro de la empresa, con tres dimensiones que son: formación en valores, formación en conocimiento y formación en liderazgo, y cinco componentes destacados la familia, la empresa, el mercado, el descendiente mismo y la sociedad, todos éstos generan el entorno de la empresa

familiar, hasta hace un tiempo la sucesión parecía ser un hecho estático, pero por el contrario es un proceso relevante, en el cual la formación de los sucesores, es crucial para sentar las bases de las actitudes que como futuros gerentes y administradores van a tener.

Las empresas familiares han sido estigmatizadas por ser pequeñas, mal administradas, y contar con conflictos internos, pero a cambio de eso en los últimos años han demostrado ser innovadoras, generadoras de fuentes de empleo y con retos de permanecer con esas iniciativas de emprendedoras a través de los tiempos, perseverar en esos principios que sus fundadores tuvieron para crearla y sortear los retos que los mercados y el medio les exija (Ogliastri, 2013).

Ogliastri (2013) también hace referencia a los inmensos retos que tienen las empresas familiares para diferenciar en el esquema propuesto por Davis (1982) y que hoy sigue vigente, la familia, la propiedad y la empresa, que coexisten pero que tienen caminos diferentes, para ser objetivos en sus decisiones y estratégicos, aparte que éste sistema permite a los expertos evaluar el progreso de las empresas y su desarrollo, y es un punto de partida clave para el estudio y diagnóstico de las empresas familiares.

Determinadas empresas familiares puntualizan que la empresa está en función de la familia, algo habitual en los comienzos, otras familias se inclinan a sostenerla en pro de que sea debilitada por algunos familiares. La eficiente segregación entre las dos esferas comienza por detallar las relaciones entre familia empresa. Éste desarrollo se encamina a fortalecer la empresa y el bienestar de la familia, un plan estratégico separado pero resistente entre ambas. Por último en ese instante es recomendable inferir que la propiedad de la empresa sigue un camino independiente de los anteriores.

### 2.1.2 Definición empresa familiar

A los académicos les ha costado establecer un solo criterio a la hora de desarrollar una única definición de empresa familiar, a continuación se establecen algunas de las definiciones para éste tipo de organizaciones:

Tabla 1. Definiciones de empresas familiares

Autor	Definición
Donnelley (1974)	Se considera a una empresa familiar cuando ha estado íntimamente identificada por lo menos durante 2 generaciones con una familia, y cuando esta liga ha ejercido una influencia mutua sobre la política de la compañía y sobre los intereses y objetivos de la familia
Gallo y García (1989)	Existen empresas cuya propiedad está en manos de una familia y en las que el poder es ostentado por miembros de la familia, sin haber implantado de forma operativa una nítida distinción entre propiedad y poder. Este tipo de empresa es lo que más propiamente cabe calificar como empresas familiares
Leach (1993)	La empresa familiar es aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar. En el caso más evidente, la familia como entidad puede controlar efectivamente las operaciones de la empresa porque posee más del 50% de las acciones o porque miembros de la familia ocupan importantes posiciones en la gerencia.
Gallo (1995)	La empresa familiar es aquella en la que 1 o 2 familias poseen más del 50% de la propiedad de la empresa, existen miembros de la familia ocupando cargos directivos y/o ejecutivos en la empresa y los miembros de la familia consideran que esa empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones
Neubauer y Lank (1999)	Presentan un análisis del concepto de empresa familiar según distintos autores, y concluyen que este puede variar según los siguientes aspectos: el porcentaje de propiedad asumido por la familia, la obligación de que asuma funciones ejecutivas, el número de generaciones que deben haber sido propietarias de la empresa, el número de familias que intervienen en la misma, que la familia controle la empresa, quién sea el que defina la empresa como familiar, el tamaño de la compañía y que la sucesión haya comenzado
Kajihara (2004)	Una empresa familiar es aquella que cumple con 2 requisitos fundamentales: en cuanto a la propiedad, todas o al menos la parte proporcional que permita mantener el control de la organización deben pertenecer a 2 o más miembros de una familia; y en segundo lugar, sin restarle importancia, la empresa familiar es aquella en la que al menos 2 de los miembros de la familia están involucrados en el funcionamiento de la misma
Serna y Suárez (2005)	Las empresas familiares son organizaciones económicas (consideradas independientemente de su persona jurídica), donde su propiedad, control y dirección descansan en un determinado núcleo familiar con vocación de ser transmitida a otras generaciones
Poza (2005)	Las características siguientes definen la esencia de lo que distingue a las empresas familiares: 1) la presencia de la familia; 2) el sueño del propietario de mantener el negocio en la familia (objetivo de continuidad); 3) la coincidencia de familia, dirección y propiedad, y 4) la ventaja competitiva derivada de la interacción de la familia, la dirección y la propiedad, sobre todo cuando la unidad familiar es sólida

Fuente: Adaptado de Omaña y Briseño, 2013, p.300)

La anterior tabla deja ver que la definición de empresa familiar es una de las áreas sobre las que más se ha escrito y se encuentran en la literatura extensión de definiciones. Por éste motivo es relevante dejar claridad sobre lo que se entiende por empresa familiar y establecer de forma general particularidades propias de ellas, como lo señalan Robbins y Coulter (2000): 1. Cada organización tiene una meta distinta de las demás, 2. Cada empresa está formada por personas, 3. Las empresas familiares tienen unas características propias que permiten su identificación, 4. El control y la propiedad sobre la empresa, 5. El poder de la familia en la empresa y 6. La permanente intención de transferir la empresa a sus generaciones futuras (Omaña, 2013)

### 2.1.3 Importancia de la empresa familiar

Las empresas familiares en la mayoría de los países ocupan un porcentaje importante dentro de las empresas legalmente constituidas, para el caso de Colombia, éstas son del 70 al 75 por ciento de las organizaciones del país (Molina, 2016), por lo que en definitiva hacen parte importante de la sostenibilidad, crecimiento, generación de empleo y economía de las naciones.

Cuando se habla de empresa familiar, hay tres criterios constantes, que se interrelacionan y son su esencia:

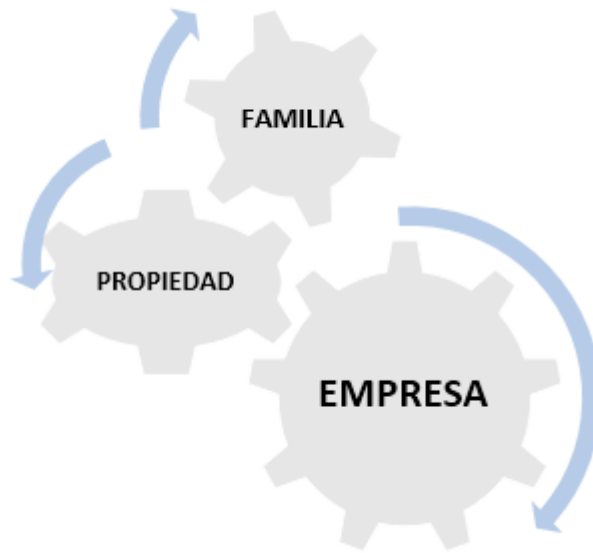


Figura 1. Criterios activos y permanentes en las empresas familiares

Fuente: Adaptado de Tagiuri y Davis (1982) citado en Molina (2016, p.132)

Es un mito acertar que las empresas familiares no tienen perdurabilidad en el tiempo, y que siempre son medianas y pequeñas, dado que una buena parte de las empresas grandes del país son empresas familiares y tanto grandes como pequeñas han perdurado entre dos a tres generaciones, no siempre sucede de ésta forma y por su ausencia de procesos claros y objetividad en la toma de decisiones se llega a tener que ingresar inversionistas externos, o al cierre de la compañía, eh ahí la importancia de establecer procesos y estar atento a las exigencias del mercado y mitigar los riesgos (Tápies, 2012).

Y para poder entender las dimensiones y ejes de las empresas, es necesario revisar la cultura desde su definición originaria para entender los efectos e incidencia que tiene en los comportamientos de las personas dentro de las organizaciones.



## **2.2 Cultura**

A través del tiempo se han generado diferentes etimologías que respaldan el impacto que la cultura en su esencia tiene en diferentes áreas de la humanidad, considerándose un resultado de la humanidad que enmarca la disparidad del ser humano con respecto a las otras especies que existen.

Uno de los aspectos de la humanidad en los que la cultura ha tenido gran impacto son los negocios, éste concepto es de gran importancia en la organización y estructura de las empresas y ha sido el punto de partida para generar procesos, valores y estrategias.

### **2.2.1 Concepto de Cultura**

En los inicios del latín cultura se compara con hallarse en un lugar, haciendo referencia a las personas que trabajaban las labores de cultivo y la producción de las áreas rurales en general, siendo así los primeros pueblos, y también el concepto en sus inicios hace referencia a la protección que tenían los dioses para con las personas (Cepeda, 2007).

En los orígenes de la palabra había una interacción directa entre cultivo, cultura y culto, teniendo un vínculo directo con Dios, razón por la cual se ha convertido en un término de gran importancia y relevancia a través del tiempo para la humanidad (Cepeda, 2007).

La cultura es entonces el inicio de la formación de la comunidad o persona, concepto que influye directamente en la producción de creencias, valores y formación de las empresas.

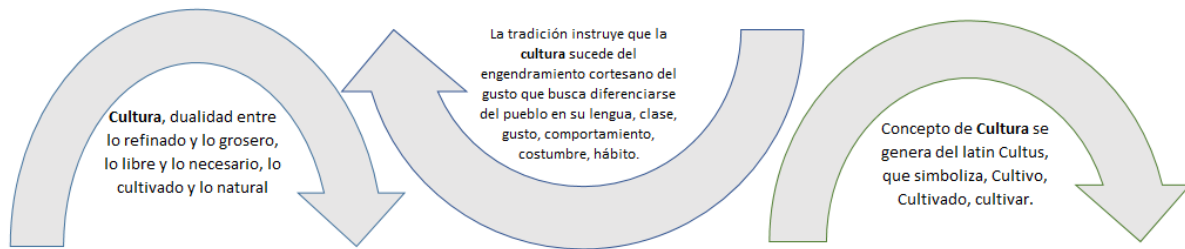


Figura 2. Inicios concepto de Cultura

Fuente: Elaboración propia

### 2.2.2 Cultura Nacional

Colombia es una nación que tiene un conglomerado de culturas propias con características que le pertenecen, con formas y costumbres arraigadas de acuerdo a sus regiones. Su diversidad cultural, hace referencia a la aprobación de los múltiples estilos de vida y formas de entender el mundo distintas de los de la cultura occidental (Gutiérrez, 2011).

El inicio de diversidad cultural se genera desde la igualdad, para lo cual todos deberían poder contar con los mismo derechos y tener acceso a ellos, porque el concepto de equidad está totalmente ligado a la custodia y defensa de los recursos naturales de las regiones y de las personas que los habitan, aparte porque en el concepto en sí de cultura, tiene su origen en la protección (Gutiérrez, 2011)

### 2.2.3 Subcultura

Las subculturas en Colombia se dividen de acuerdo con sus pueblos originarios y sus hoy estructuras sociales, descritos en la siguiente tabla:

Tabla 2. Subculturas en Colombia

Subculturas en Colombia

<u>Pueblos Indígenas</u>	<u>Afrocolombianos</u>	<u>Raizales</u>	<u>Rom o Gitanos</u>	<u>Población Blanca o Mestiza</u>	<u>Otros Inmigrantes</u>	<u>Otras Identidades</u>
En Colombia habitan 80 pueblos indígenas que poseen 66 lenguas, cada uno de éstos es diferente en su concepción del mundo, en su estructura, creencias y posiciones frente a la sociedad y sus formas de vida. Los pueblos indígenas tienen en su gran mayoría un arraigo fuerte a la naturaleza y el nivel de importancia que para ellos tiene.	Los afrocolombianos se estiman en un promedio de cinco y ocho millones de personas, ocupando sobre todo la zona de la costa Pacífica, llevados de forma despiadada como esclavos a otro Continente, los primeros habitantes afroamericanos venideros en su gran mayoría de África tuvieron que adaptarse y crear nuevas formas de vida para establecerse en tierras Americanas.	Son en su gran mayoría habitantes de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, su segunda lengua es el inglés. Obtuvieron su distinción como pueblo, para diferenciarse de los afroamericanos, ya que en realidad son producto de la interacción de afroamericanos y otras poblaciones de esas regiones.	Su presencia en América sucede conjuntamente con la llegada de los españoles, en los inicios muchos fueron traídos en contra de su voluntad y después de la segunda guerra mundial lo hicieron de forma libre, y se han establecido en diferentes zonas del país como Antioquía, Bogotá y Bucaramanga.	Gran parte de la población en Colombia hace parte de este grupo de blancos, fruto de la evolución del mestizaje entre los distintos pueblos originarios de América a través de la historia. Esta población pese a ser tan significativa no exige identidad étnica, posee como lengua principal el español, con un sinnúmero de manifestaciones culturales, de acuerdo a la zona geográfica y tradiciones de su localización.	De este grupo hacen parte familias e individuos que llegan a establecerse en el país de países vecinos e incluso de otros continentes, dejando ver en sus actividades económicas sus tradiciones, especialidades culinarias, posiciones culturales, y permitiendo establecer una mayor diversidad en el país.	El concepto de diversidad pasó de ser un tema ligado exclusivamente a lo étnico a ser parte de un esquema cultural, en donde hombres y mujeres piden ser reconocidos por otras condiciones como sus preferencias sexuales, sus creencias religiosas, sus formas de vida, y de este modo la sociedad ha debido aceptar la diferencia en el otro y respetarla.

Fuente: Elaboración propia, Adaptado de Aristizábal (2000, p. 15 – 20)

Las subculturas tienen incidencia directa en los procesos y desarrollos económicos de las regiones e impactan las organizaciones porque tienen creencias y valores arraigados a sus comportamientos, por eso la diversidad cultural realiza un gran aporte al desempeño empresarial.

### 2.3 Cultura Organizacional

La cultura es innata de la humanidad y le pertenece, haciéndolo diferente a todas las demás especies que habitan la tierra, pero la organización, es un proceso que en muchas especies es más estructurado aun cuando para ellos sea un tema de instinto y supervivencia. Tal es el ejemplo de las termitas en donde los sujetos que participan están supeditados a una forma de organización y jerarquía para el desarrollo de sus actividades, construcción de espacio de vida y consecución de alimentos, proceso envidiable para la humanidad (Szabunia, 2010).

Durante los últimos años la cultura organizacional se ha transformado en un aspecto relevante de investigación, consecuencia de las constantes variaciones del ambiente que afectan el proceder interno de las empresas. García (2006) indica que la cultura es

un horizonte formador de hábitos y acciones, de convicciones y valores a los que deben adaptarse los empleados de una organización (Carrillo, 2016).

En términos generales el aprendizaje de la cultura organizacional como lo indican Cújar, Ramos, Hernández y López (2013) facilita a la gerencia tener las herramientas necesarias para seleccionar información de las distintas expresiones culturales de la empresa, y se debe realizar evaluación de las acciones realizadas y los resultados obtenidos (Carrillo, 2016).

### 2.3.1 Concepto cultura organizacional

Emerge entonces la cultura organizacional en la humanidad como un fenómeno singular y exclusivo de cada estructura organizacional humana, como lo es las familias, las empresas y las comunidades (Szabunia, 2010).

Se han generado distintas posiciones entre las cuales se plantea la relación directa entre el cerebro y la cultura organizacional; Herrmann (1996) nos muestra la estructura de esta teoría:



Figura 3. El modelo de cerebro integral

Fuente: Adaptado de Herrmann, (1996) citado en Szabunia (2010, p. 57)

Cameron y Quinn, (1999) fundamentados en sus trabajos de exploración, proponen una clasificación de las culturas organizacionales alrededor de dos ejes: (1) De flexibilidad y discrecionalidad a estabilidad y control y (2) de enfoque interno e integración a enfoque externo y diferenciación. La interacción de estos ejes genera cuatro prototipos de culturas dominantes, distintas cualitativamente entre sí, llamadas Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía (Szabunia, 2010).

La realidad de las empresas muestra que no existe una compañía que utilice un único prototipo, el gerente debe buscar cual es el más apropiado para su empresa de acuerdo con sus condiciones, recursos, necesidades y metas para poder trazar el camino a seguir (Szabunia, 2010).

Una afinidad entre las propuestas de Herrmann y Cameron-Quinn se encuentra en el perfil de los ejecutivos destacados, para Herrmann, está en la capacidad de hacer uso de los cuatro cuadrantes cerebrales A, B, C y D, permitiendo a la persona tener completa actividad individual, social y organizacional, maximizando todo su potencial mental de forma flexible y competente, por su parte Cameron y Quinn (1999) señalan que si bien es cierto los directivos más sobresalientes muestran una relación entre su liderazgo y la cultura dominante, es claro que los más destacados siempre van a ser quienes perfeccionen todas sus habilidades y capacidades para actuar y liderar en cualquier escenario y haciendo uso de uno o más prototipos de forma sincrónica, como ser emprendedores y controladores al mismo tiempo (Szabunia,2010).

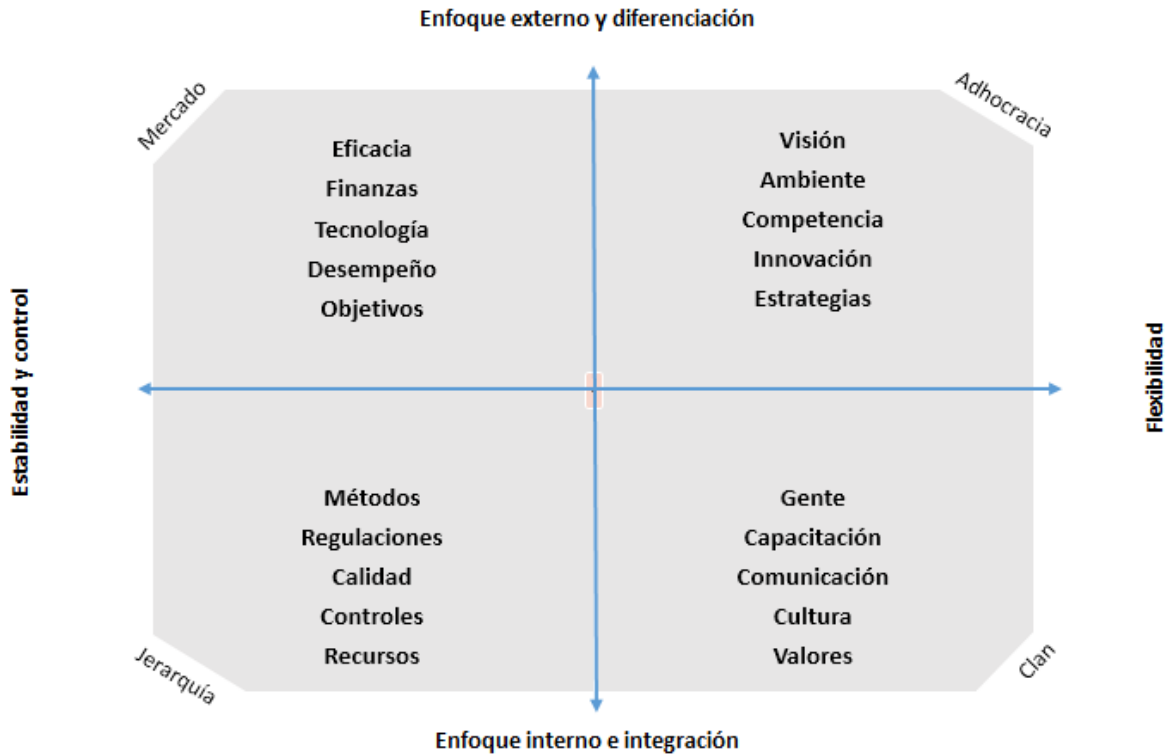


Figura 4. Un modelo integrado de funcionamiento cerebral y culturas organizacionales

Fuente: Adaptado de Szabunia (2010, p. 58)

### 2.3.2 Tipología

El modelo Cameron y Quinn da las siguientes tipologías para describir la cultura organizacional en las empresas:

Tabla 3. Tipos de culturas organizacionales

	Rasgos básicos	Tipo de liderazgo	Criterios de eficiencia	Teoría de la gerencia
<b>Clan</b>	La organización es una gran familia. La gente comparte con los demás. Lealtad, tradición, compromiso y confianza mutua son esenciales. Se pone énfasis en beneficios a largo plazo y desarrollo de la gente. El éxito se define en función del clima interno. se premia el trabajo en equipo y el consenso.	* Facilitador * Mentor Paternal	* Cohesión * Moral * Desarrollo de las personas	La participación fomenta el compromiso
<b>Adhocracia</b>	La organización es un ambiente dinámico y emprendedor. Las personas tienden a ser creativas y a asumir riesgos aceptados. Experimentación e innovación son esenciales. Se pone énfasis en la actitud favorable al cambio. El éxito se mide por el liderazgo en el mercado. Se promueve la iniciativa individual y la libertad intelectual.	* Innovador * Empresario * Visionario	* Innovación * Creatividad * Crecimiento	La innovación genera nuevos recursos
<b>Jerarquía</b>	La organización es un lugar estructurado y formalizado. Se pone el énfasis en el respeto por las normas y la jerarquía. Se promueve la seguridad del empleo y la reducción de incertidumbre. Programación adecuada y bajos costos son esenciales. A largo plazo se busca estabilidad, predicción y eficiencia.	* Coordinador * Monitor * Organizador	* Control de costos * Acción oportuna * Fluidez	El control asegura la eficiencia
<b>Mercado</b>	La organización está orientada a resultados. Las empresas son competitivas. Se pone énfasis en ganar, competir y lograr metas ambiciosas. A largo plazo se busca el cumplimiento de objetivos definidos claramente. El éxito se define en función del posicionamiento en el mercado.	* Exigente * Competidor * Productor	* Participación de mercado * Cumplimiento de objetivos * Superar a los competidores	La competencia fomenta la productividad

Fuente: Adaptado de Cameron y Quinn (1999) citado en Szabunia (2010, p. 58)

### 2.3.3 Medición

Para Hernández, Méndez y Contreras (2014) no hay un modelo ideal y único de cultura organizacional, pero sin duda éste debe tener variables cuantitativas y cualitativas que le permitan ser válido, así mismo Vargas (2007) en su escrito indica que la cultura organizacional no se puede medir con exactitud, que los resultados obtenidos pueden generar limitaciones, al respecto Higueta (2012) reseña que hay varias formas de estudiar y analizar la cultura organizacional de una empresa ya que es algo que ella en su esencia posee (Carrillo, 2016).

Dentro de los métodos encontrados en estudios empíricos para medir la cultura organizacional, se tiene 1. Métodos cualitativos y cuantitativos, 2. Métodos centrados

en el estudio longitudinal, 3. Métodos de los índices culturales y 4. Método del diagnóstico de la cultura organizacional (Carrillo, 2016)

Según Carrillo (2016) la cultura organizacional es un conglomerado de prácticas, creencias y valores que le dan identidad y sentido de pertenencia a los sujetos de la empresa, ésta fluctúa constantemente, porque es afectada por diferentes aspectos que adaptan el comportamiento de los sujetos a nivel individual y colectivo en la organización.

La cultura organizacional se forma a través de los comportamientos, valores creencias, principios y formas de las personas de la organización, y es una herramienta de valor para la gerencia, la cual debe hacer uso de un instrumento de medición, que le permita tomar decisiones con fundamento y criterio (Carrillo, 2016)

#### 2.3.4 Escala de valores en competencia

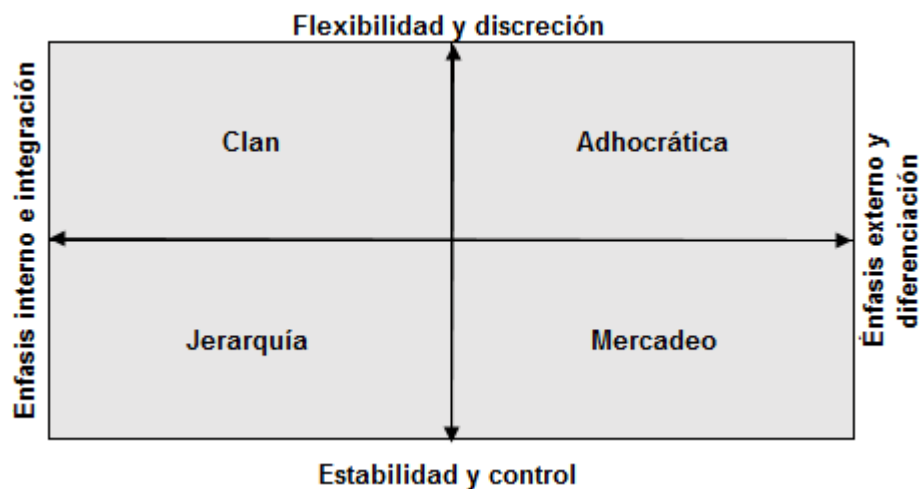


Figura 5. Identificación de valores en competencia en la organización y tipos de cultura organizacional.

Fuente: Adaptado de (Vesga et al., 2020, p.54)



(Cameron y Quinn, 2006) establecieron cuatro tipos de cultura (clan, adhocrática, de mercado y jerárquica) y con éstos generaron una herramienta para evaluar la cultura organizacional, para ellos la cultura, hace hincapié a los factores contenidos y con frecuencia indescriptibles de las organizaciones, e incorpora valores centrales y explicaciones concertadas acerca de cómo funcionan las cosas dentro de la empresa. (Vesga et al., 2020)

Los cuatro tipos de cultura generados por (Cameron y Quinn, 2006) indican aspectos que posibilitan identificarlos de la manera correcta, no se estiman independientes uno del otro, por lo tanto lo que se busca es la predominancia de un aspecto frente a los otros. (Vesga, et al., 2020)

De acuerdo con (Cameron y Quinn, 2006) en la cultura clan predomina el trabajo en equipo, respaldo a los líderes, generando que la tradición y la lealtad predominen. En la cultura adhocrática la organización se percibe como dinámica, flexible, innovadora y cambiante. La cultura de mercadeo tiene su objetivo en los resultados organizacionales fuertemente competitivos, con líderes rigurosos y severos. y por último la cultura jerárquica sostiene una estructura rígida, con políticas y reglas estructuradas que indican el preciso cumplimiento de las normas y el orden jerárquico. (Vesga et al., 2020)

## **2.4 Gestión comercial**

### **2.4.1 Fuerza de ventas**

Uno de los principales ejes de este estudio es la fuerza de ventas, él área de la cual se desprende en gran parte el crecimiento, estabilidad y posicionamiento del mercado para las empresas.

El control sobre la fuerza de ventas se ubica como un aspecto fundamental sobre el éxito comercial, esto como resultado de la necesidad en las organizaciones de poder tener un grupo comercial que respalde ventas en crecimiento, y que se genere en el cliente un alto grado de satisfacción y lealtad para con el producto o servicio a comercializar (Kuster y Canales, 2006).

Según (Canales y Kuster, 2007) hay mega tendencias que se han generado en el entorno y que han influenciado de forma específica al medio de las ventas, como los rápidos avances en las telecomunicaciones, las micro segmentaciones de los mercados domésticos y familiares, la intensidad de la competencia, las culturas organizacionales y las tendencias en innovación, hacen que los mercados sean más exigentes y que las empresas deban tener una estructura organizacional acorde con las necesidades que le piden los factores externos y que le exigen estar organizados en todas las áreas de la empresa.

De acuerdo con (Bullmore y Cristóbal, 2021) la fuerza de ventas es el responsable de generar la estrategia de marketing y ventas, la cual es una estructura organizacional con vendedores que tienen un papel definido, que desarrollan actividades de ventas para que la empresa pueda cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes y cumplir las metas económicas. La estructura de ventas, vendedores y actividades son el producto de las decisiones, procesos y programas conocidos como los generadores de efectividad de la fuerza de ventas. (Zoltners et al., 2008)

#### 2.4.2 Desempeño de la fuerza de ventas

De acuerdo con la literatura, para la ejecución y la inspección de los vendedores se establecen dos grandes métodos, que se basan en los resultados obtenidos (análisis de los costes y de las ventas) y que se constituyen como referente al actuar adecuado por parte del vendedor (evaluación personal de cada vendedor). Los sistemas fundamentados en los resultados, son fáciles de aplicar y de entender por los comprometidos en el control y suponen un incentivo relevante para los vendedores.

Como desventaja cabe mencionar que la actuación de los vendedores queda bajo su propio control, generando acciones no deseadas (Canales y kuster, 2007)

Para que la fuerza de ventas funcione, ésta deberá desarrollar nuevas tareas y estrategias que incorporen el trabajar de forma coordinada con los miembros de todas las áreas funcionales de la organización, sostener relaciones estables y en excelente comunicación con los clientes, incrementar competencias que permitan obtener información de las necesidades de los clientes y generar ventajas competitivas en el largo plazo, es entonces, una labor de la gerencia de ventas direccionar para que éstas actividades se lleven a cabo y así alcanzar los objetivos enmarcados por la empresa y lograr la satisfacción y lealtad de los clientes. (kuster y Canales, 2006)

El desempeño de las ventas y los vendedores a partir de los resultados de sus ventas, así como sus comportamientos, depende de diversos factores como las habilidades, destrezas, aptitudes, iniciativas, ideas, factores personales y de la organización que hacen que el desempeño de la fuerza de ventas genere los resultados proyectados, y se pueda medir el impacto y el papel vital de ésta área dentro del proceso de crecimiento de la compañía. (Bullemore y Cristóbal, 2021)

De acuerdo con (Bullemore y Cristóbal, 2021) En los últimos años, la aplicación de sistemas de relación con el cliente (CRM o Customer Relationship Management) ha experimentado un rápido crecimiento en empresas de todo el mundo. De acuerdo al estudio de Rodriguez y Honeycutt (2011) la utilización de sistemas CRM impacta positivamente en la efectividad y el productividad del vendedor. La gestión de la relación con el cliente (CRM) es esencial para el éxito de las empresas actuales (Zeng et al., 2003). De manera que la predicción de la propensión a ganar en el canal de ventas es fundamental para una gestión de ventas efectiva (Yan et al., 2015). Según plantean Cespedes y Marsh (2017) para incrementar los resultados de ventas y delimitar los Indicadores Claves de Ventas relevantes en un negocio (Key Performance Indicators), se debe reconstruir el embudo de ventas, en actividades como: 1) Prospección: llamadas en frío, correos electrónicos, LinkedIn, etc.; 2) Calificación:

conversaciones iniciales encaminadas a filtrar a los clientes interesados de los reales, y determinar oportunidades calificadas; 3) Oportunidades avanzadas: discusiones con oportunidades calificadas; 4) Cierre: pasos finales para negociar y cerrar un acuerdo; 5) Postventa: servicio, cumplimiento de pedidos, posible personalización y actividades de implementación.

### 3. Marco metodológico

#### 3.1 Tipo de investigación

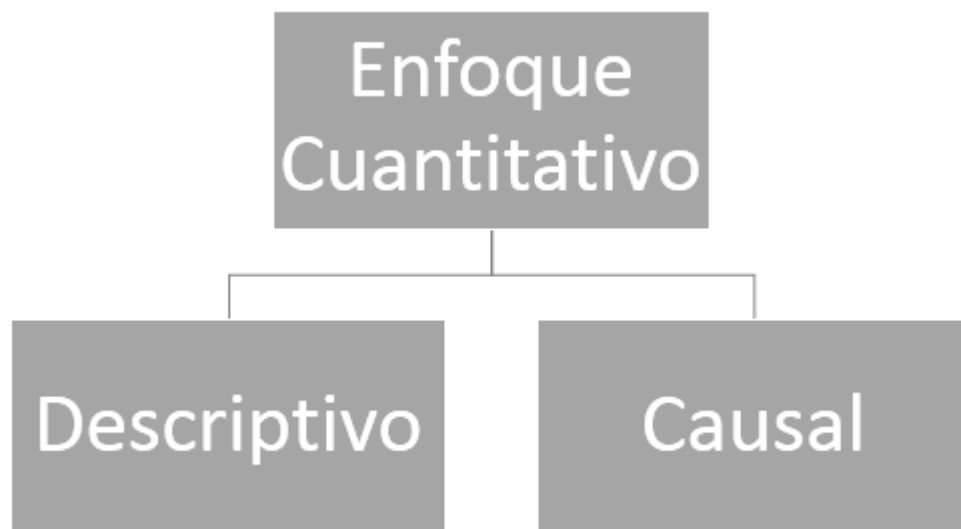


Figura 6. Enfoque de la investigación

Fuente: Elaboración propia

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, éste usa el compendio de datos para probar hipótesis basado en la evaluación numérica y el estudio estadístico, con el propósito de hallar conductas y probar teorías (Hernández et al., 2014),

El conjunto de procesos del enfoque cuantitativo, es secuencial y probatorio, cada etapa es fundamental en el proceso y no se puede esquivar ningún paso, ya que daría paso a alterar el resultado. De acuerdo con (Hernández et al. 2014) las características de éste enfoque son:

1. Muestra la necesidad de medir y evaluar las dimensiones del problema de investigación, cada cuanto pasa y cuál es su impacto.
2. El investigador propone un problema de estudio preciso, y formula las preguntas de investigación.
3. Se realiza verificación de la literatura existente frente al tema y genera el marco teórico que fundamentará su estudio, del cual se originan una o varias hipótesis que corresponde probar si son ciertas o no a través del diseño de investigación apropiado.
4. Las hipótesis se proponen antes de reunir y estudiar los datos.
5. Los datos se reúnen usando procesos estandarizados y aprobados por una comunidad científica, para que una investigación sea confiable para otros investigadores, se debe comprobar que se tuvieron en cuenta éstos procedimientos.
6. Como los datos son el resultado de mediciones, se interpretan mediante números y cantidades, y se estudian con métodos estadísticos, para éste estudio se usa el modelo de ecuaciones estructurales (SEM, Structural Equation Modeling) es un sistema que se viene utilizando desde hace algunos años, ya que es un modelo que posibilita revisar variadas relaciones simultáneamente a partir del análisis exploratorio al confirmatorio. (Hair et al., 2017)
7. En el desarrollo se procura ser acertados para minimizar el error.
8. Los estudios cuantitativos se desarrollan en base a las hipótesis y los estudios realizados en la teoría previa, la interpretación es la explicación de cómo los resultados obtenidos se conectan con el conocimiento existente (Creswell, 2013).

9. La investigación cuantitativa exige ser objetivo, dejando de lado las posturas y creencias personales del investigador, evitando que éstas influyan en el resultado de la investigación.
10. Los estudios cuantitativos siguen un esquema predecible y organizado, por lo que las decisiones definitivas sobre el método se toman antes de recolectar los datos.
11. Los resultados obtenidos se agrupan en una muestra o un segmento mayor conocido como población, buscando que los estudios realizados puedan refutarse.
12. Una de las metas principales del estudio es formular y comprobar teorías.
13. Las conclusiones originadas a la investigación, darán paso a la generación de conocimiento.

Para poder hallar las respuestas a las hipótesis se plantea un diseño de tipo descriptivo, relatar las características de las personas y organizaciones objeto de estudio. Únicamente busca medir información de forma independiente o conjunta sobre las variables a las que hace referencia. Los estudios descriptivos son importantes para medir con exactitud dimensiones de una situación, contexto o comunidad (Hernández, 2014).

Y por último éste estudio es causal, ya que busca establecer la relación existente entre las variables, la relación de causalidad propuestas, es importante en todo caso tener en cuenta que la correlación no necesariamente surge porque una variable sea causa de otra (Hernández, 2014)

### **3.2 Modelización con PLS**

La modelización con PLS consiste en una serie de estimaciones de ecuaciones simultáneas mediante regresiones múltiples, que considera el modelo estructural y el modelo de medida. A través de los modelos estructurales y de medida, se pueden evaluar la contribución de cada ítem a la escala de medición, es decir, específica que

indicador define a cada constructo. De igual forma se evalúa la fiabilidad de los constructos e indicadores (Ávila y Moreno, 2018).

A través del modelo de medida se analiza si los conceptos teóricos están medidos de forma correcta a través de las variables observadas (Hair et al., 2017). Con lo cual se mide la validez y la fiabilidad. Los indicadores a utilizar para ello son:

- Coeficiente de Alfa de Cronbach (Cronbach, 1951): informa que los indicadores miden el mismo constructo y que se encuentran altamente correlacionados entre ellos. Su fiabilidad individual supone que cada indicador contribuye de igual forma al constructo. El valor mínimo considerado para este indicador es de 0,7 por constructo (Nunnally y Berstein, 1994).
- Fiabilidad compuesta: explica el constructo teniendo en cuenta la carga de los ítems, como se encuentran reflejados en el modelo causal. Como valor mínimo se considera 0,6 (Bagozzi y Yi, 1988) ó 0,7 (Henseler et al., 2009).
- Validez convergente: determina que los indicadores miden lo que realmente deben medir o lo que se supone están midiendo (Hair et al., 1999); lo cual se valida a través del AVE, quien mide que la varianza del constructo se pueda explicar a través de los indicadores elegidos (Fornell y Larcker, 1991). Como tal la AVE debe ser igual o mayor a 0,50.
- Validez discriminante: establece en qué medida un constructo es diferente de otro. Para ello se requiere:
  - . Comparar si las cargas factoriales cruzadas de los indicadores de una variable latente tienen mayor valor con su propia variable que con las demás que se evalúan (Hair et al., 2011).
  - . Verificar que cantidad de varianza que un constructo captura de sus indicadores (AVE) es mayor que la varianza que el mismo constructo comparte con los otros. Su comprobación se realiza calculando la raíz cuadrada del AVE de cada constructo, las cuales deben ser mayores a las correlaciones bivariadas entre todos ellos (Fornell y Larcker, 1981).

. Comprobar el ratio entre las correlaciones Heterotrait-Monotrait (HTMT), es decir, si las relaciones entre los indicadores de un mismo constructo (MT) son mayores que las relaciones entre los indicadores que miden constructos diferentes (HT) (Henseler et al., 2016). Los niveles recomendados para asegurar la validez discriminante son (HT/MT) menor a 0,85 (Clark y Watson, 1995) o menor a 0,90 (Gold et al., 2001). En este sentido, se puede usar también un remuestreo o bootstrapping para probar si la ratio HTMT es significativamente diferente de uno mediante el intervalo de confianza. De acuerdo a los criterios establecidos, los intervalos de confianza para HTMT deben ser menores a 1, para poder validar este criterio (Hair et al., 2017).

Verificado el modelo de medida, y establecido que es satisfactorio con respecto a los criterios enunciados y que las medidas son fiables y válidas, se procede a realizar la valoración del modelo estructural.

Para lo anterior, lo primero a evaluar es el nivel de colinealidad que se da entre los indicadores formativos del constructo; la cual se analiza a través del factor de inflación de la varianza (VIF, Variance Inflation Factor). Un valor VIF superior a 5 en los constructos predictores es considerado con un nivel crítico de colinealidad (Hair et al., 2017).

Verificado lo anterior, se procede a calcular la varianza de las variables latentes dependientes explicadas por los constructos que las predicen con el coeficiente R<sup>2</sup>, cuyos valores oscilan entre cero y uno (valores mayores indican una predicción más exacta) (Hair et al., 2017). Se recomienda para un R<sup>2</sup> un valor mínimo de 0,10 (Falk y Miller, 1992); Hair et al. (2017) considera valores como 0,75 como sustancial, 0,50 como moderado y 0,25 como débil.

Los parámetros R cuadrado y Q cuadrado obtenidos de un procedimiento de remuestreo (blindfolding) representan la relevancia predictiva del modelo, y la calidad de los constructos endógenos (Aldás-Manzano, 2015).



A manera de resumen a continuación se relacionan los parámetros a estimar en el modelo.

Tabla 4. Modelo de medida y parámetros

<b>Modelo de medida</b>	<b>Parámetros</b>
Fiabilidad individual	Alfa de Cronbach >0,7
Fiabilidad compuesta	CR > 0,6 ó 0,7
Validez Convergente	AVE > 0,5
Validez Discriminante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La AVE de cada variable latente debe ser superior al cuadrado de la correlación más grande que esa variable latente tenga con cualquier otra variable latente.</li> <li>- Tabla de correlaciones cruzadas: cada conjunto de indicadores debe cargar más en sus respectivos constructos que en los indicadores de otros constructos. Ratio HT/MT &lt; 1; intervalo de confianza mediante bootstrapping que no contenga el 1.</li> </ul>

Tabla 5. Modelo estructural

<b>Modelo Estructural</b>	
Colinealidad	VIF < 5
Varianza explicada de las variables endógenas	R2 >= 0.1 R2 = 0,75 poder predictivo sustancial. R2 = 0,5 poder predictivo moderado. R2 = 0,25 poder predictivo débil
Coefficientes Path o pesos de regresión estandarizados	Realizar bootstrapping para analizar su significatividad.
Niveles de significación de los coeficientes (bootstrapping)	t-Student de dos colas (sentido de la relación no definido) *p<0,05: t=>1,9647. **p<0,01: t= >2,5857 ***p<0,001: t=>3,3101 Intervalo de confianza mediante bootstrapping que no contenga el 0.
Relevancia predictiva (blindfolding)	Q2 > 0

### 3.3 Variables

Una variable es una propiedad que cambia y su transformación se puede medir y observar, el concepto de variable aplica a personas u otros seres vivos, hechos, fenómenos, sucesos, objetos, que alcanzan distintos valores y adquieren importancia en el proceso de investigación cuando se relacionan con otras, es decir cuando hacen parte de una hipótesis (Hernández, 2014).

Las variables propuestas en éste estudio son:

Variable independiente: Cultura organizacional

Variable dependiente: Gestión comercial

Variable dependiente: Desempeño fuerza de ventas

Lo anterior indica que la cultura organizacional puede o no influir en la gestión comercial y está en el desempeño de la fuerza de ventas.

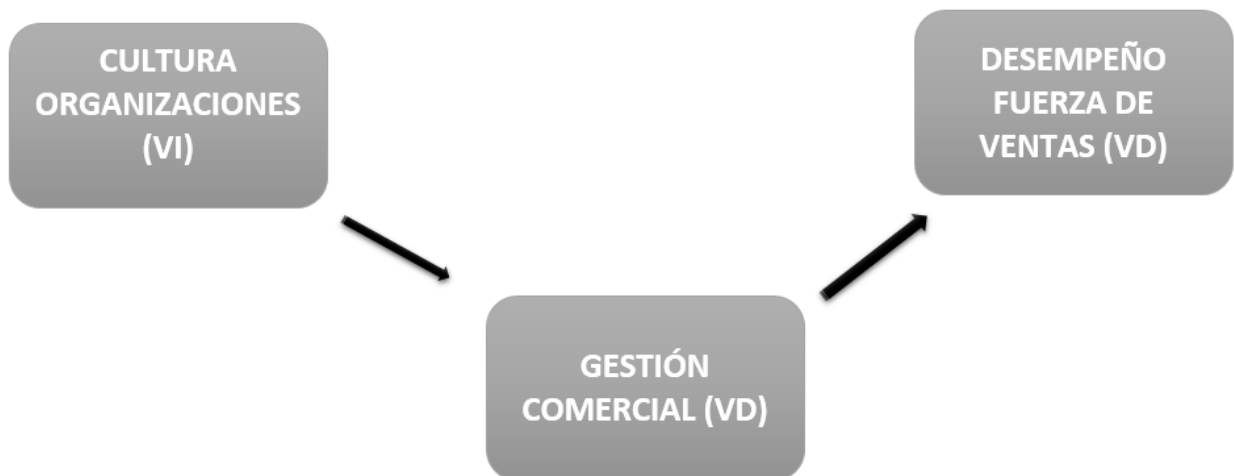


Figura 7. Variables del estudio de investigación

Fuente: Elaboración propia

### 3.4 Hipótesis

Las hipótesis son las orientaciones de una investigación o estudio, éstas dan la ruta de lo que se quiere comprobar y se determinan como aclaraciones del fenómeno investigado, se deben formular como una proposición y son resultado de la teoría existente, y son respuestas transitorias a las preguntas de investigación. (Hernández, 2014)

Las hipótesis propuestas para esta investigación son:

H1: La cultura organizacional tiene una relación positiva con la gestión comercial de las empresas familiares y no familiares.

H2: La gestión comercial tiene una relación positiva con el desempeño de las empresas familiares y no familiares

### **3.5 Población y muestra**

La población o universo objeto de estudio son las empresas familiares y no familiares, ubicadas en el departamento del Quindío, se caracterizan en su gran mayoría por ser medianas y pequeñas empresas, en ese sentido se encuestaron 58 empresas familiares y 57 empresas no familiares.

Para el estudio cuantitativo, un subgrupo de la población es la muestra, y sobre éste se reúnen los datos, el cual debe ser representativo de la población (Hernández, 2014)

### 3.6 Procedimiento

A continuación se muestra la estructura de la investigación y los pasos que se llevaron a cabo:

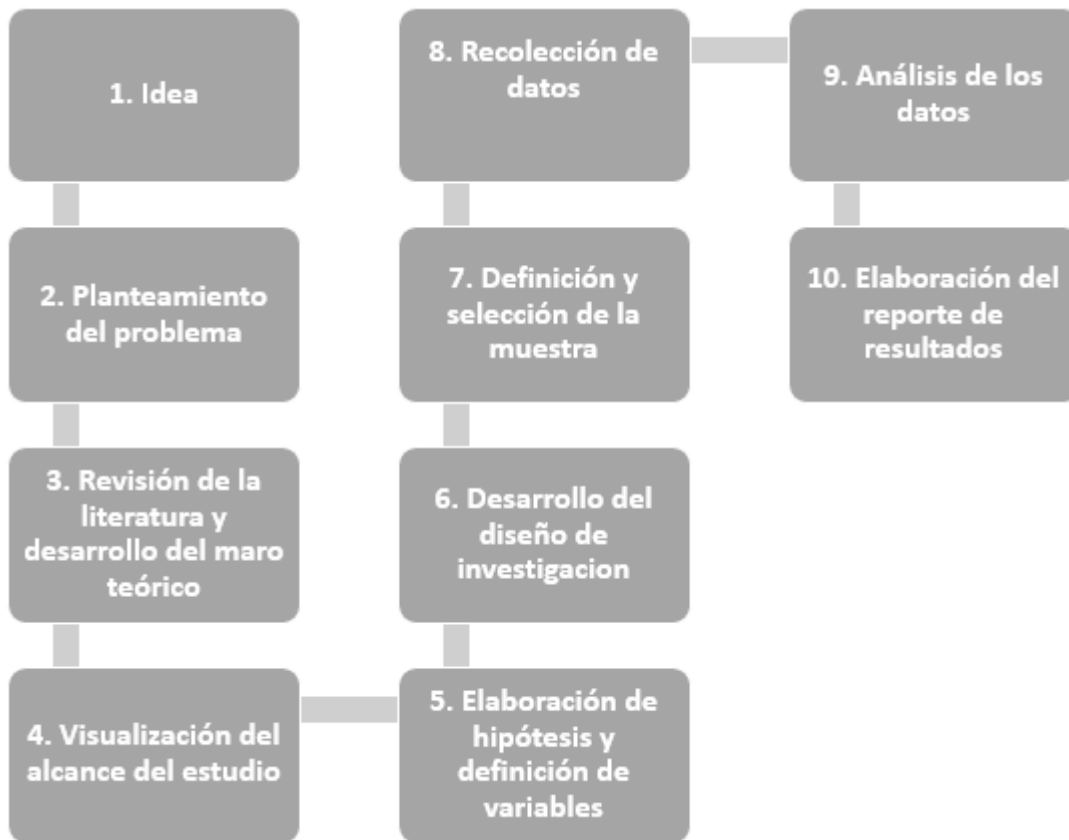


Figura 8. Proceso de la investigación enfoque cuantitativo

Fuente: Adaptado de Hernández et al., 2014, p. 5)

### 3.7 Instrumento de recolección de datos

Para recolectar los datos necesarios, se diseña y aplica un cuestionario que consta de 36 preguntas, tipo escala de Likert, donde se analiza el comportamiento de las variables dentro de la investigación.

### **3.8 Técnica de análisis de datos**

La técnica estadística empleada para la evaluación del modelo teórico propuesto en éste estudio es la regresión por mínimos cuadrados parciales (Partial Least Squares o PLS), ésta se encuentra dentro de las técnicas de análisis multivariantes (Hair et al., 2013) éste análisis indica el uso de métodos estadísticos aptos de examinar simultáneamente múltiples variables (Hair et al., 2017).

## **4. Análisis y resultados**

### **4.1 Análisis descriptivo**

De acuerdo con el marco teórico y metodológico aplicado a la presente investigación, contando con un enfoque cuantitativo, derivando un resultado descriptivo y causal a través de dos variables establecidas como: una variable independiente: Cultura organizacional y una variable dependiente: Desempeño de fuerza de ventas, se pasa a realizar un análisis descriptivo de las diferentes respuestas y datos arrojados, con enfoque en la cultura organizacional hacia la fuerza de ventas.

Con la recolección de 115 encuestas a personas vinculadas al área de ventas de diferentes empresas tanto de tipo familiares como no familiares, ubicadas en el departamento del Quindío, y las cuales se caracterizan por ser en su mayoría medianas y pequeñas empresas, se hace el siguiente análisis con el resultado y gráficas generadas por la aplicación de Google Formularios, empleada para la realización de la presente encuesta.

#### 4.1.1 Análisis descriptivo sección 1. Introducción

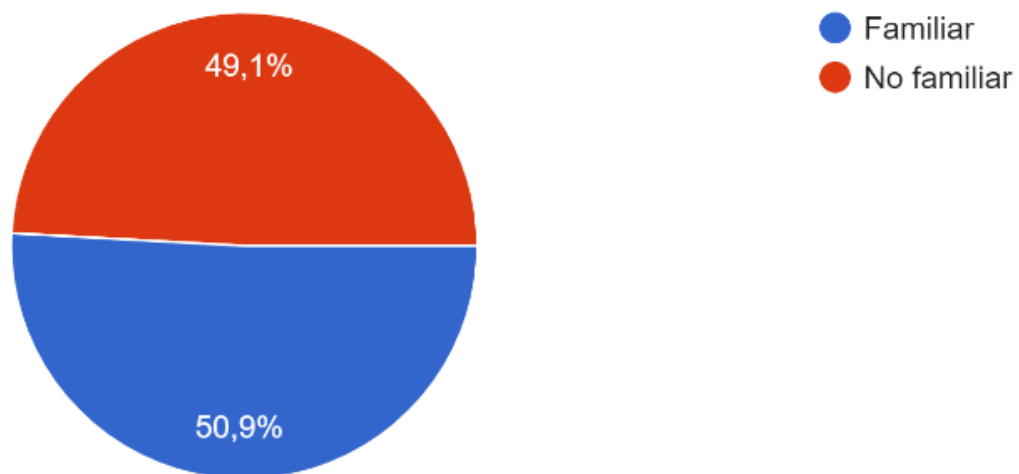


Figura 9. Clasificación de la empresa

En cuanto a la pregunta ¿Cómo está clasificada la empresa? Para determinar si era familiar o no familiar, se tiene que 59 personas, es decir, el 50,9% trabajan en empresas familiares y 57 personas, que representan el 49,1% respondieron que la empresa no era familiar.

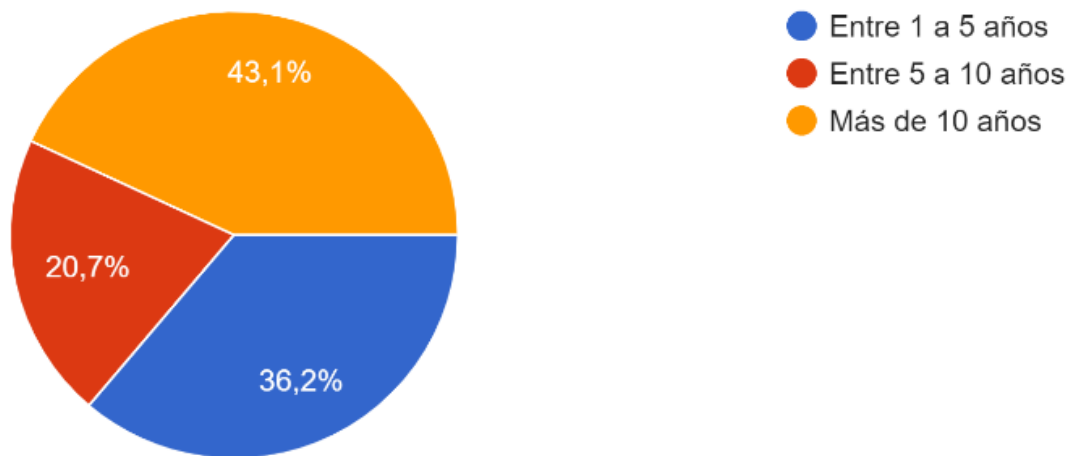


Figura 10. Tiempo de constitución de la empresa

Para conocer el tiempo de constitución de la empresa, ante la pregunta ¿Hace cuánto está constituida la empresa?, con tiempos entre 1 a 5 años; 5 a 10 años y más de 10 años, se tienen los siguientes resultados: 50 personas que representan el 43,1% pertenecen a empresas de más de 10 años constituida; 42 personas que sería el 36,2% están en empresas entre 1 y 5 años constituida y 24 encuestados que sería el 20,7% trabajan en empresas que llevan entre 5 y 10 años de constitución.

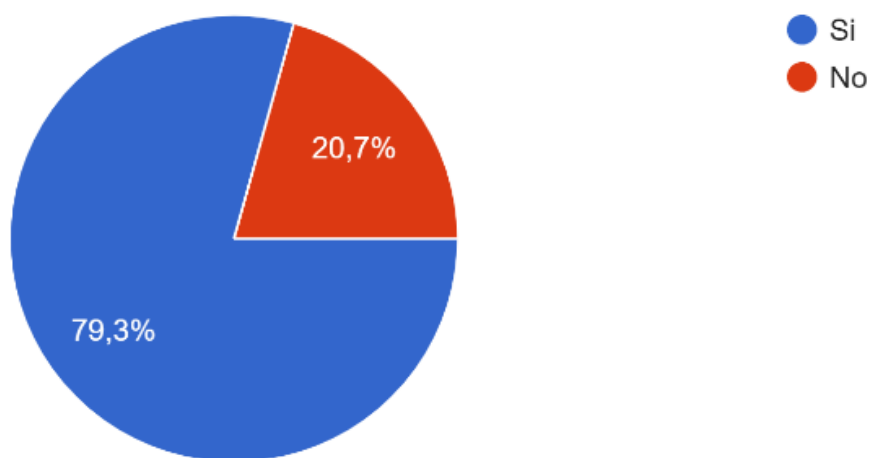


Figura 11. Jefe/líder de ventas en empresas



Frente a la pregunta ¿Cuenta la empresa con jefe/líder de ventas? Se obtuvo como resultado que 92 personas, siendo el 79,3% si cuentan con jefe/líder de ventas y 24 personas, siendo el 20,7% no lo tienen.

#### 4.1.2 Análisis descriptivo sección 2. Cultura organizacional

Para este bloque del cuestionario que busca medir la cultura organizacional y en la que se realizaron 15 preguntas, se aplica el tipo escala de Likert, calificando en una escala de 1 a 5 anclada en “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”, arrojando los siguientes resultados:

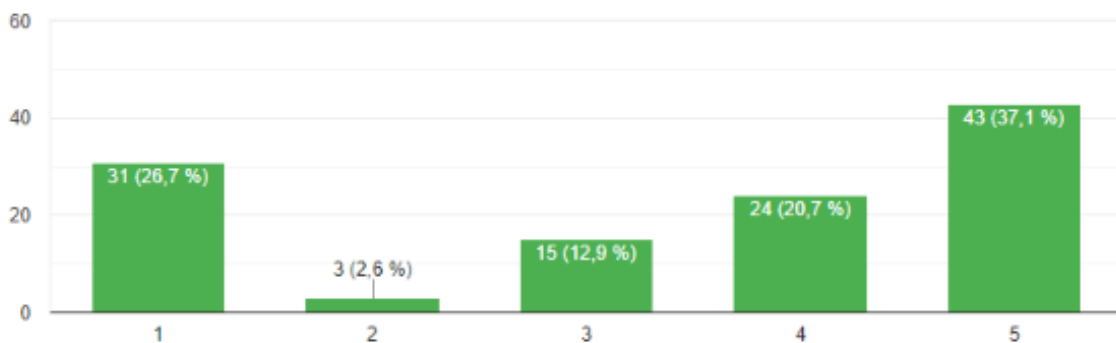


Figura 12. Cultura organizacional extensión de familia

Ante la pregunta ¿La empresa se caracteriza por ser como una extensión de la familia?, se tiene que 43 personas, equivalente a un 37,1% respondieron en la escala con un 5 de totalmente de acuerdo; 24 personas que sería el 20,7% respondieron en la escala 4; en intermedio con la escala 3, 15 personas dieron esta respuesta con un 12,9%. De igual manera se tiene un número representativo de personas que dieron como respuesta en la escala de Likert 1, siendo estos 31 para un 26,7%, dando como resultado que estaban totalmente en desacuerdo, acompaña este resultado 3 personas que respondieron 2 en la escala para un 2,6%, siendo éste el puntaje más bajo.

Se puede evidenciar entonces como los dos extremos de totalmente en desacuerdo con 1 y totalmente de acuerdo con 5, están con una diferencia no muy alta en el resultado final.

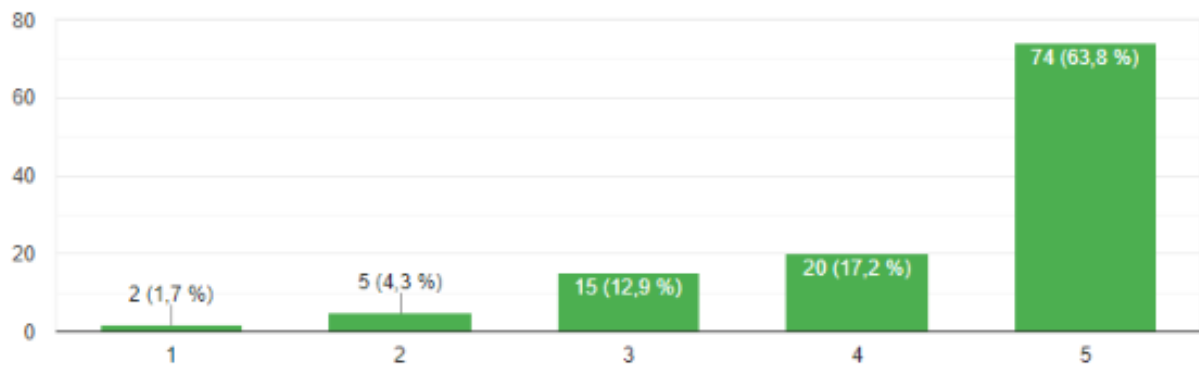


Figura 13. Cultura organizacional empresa dinámica y emprendedora

Para la pregunta formulada ¿La empresa es dinámica y emprendedora? Se evidencia que la mayoría se inclinó por la escala 5 de totalmente de acuerdo con un total de 74 personas, siendo el 63,8%, seguido de la escala 4 seleccionada por 20 encuestados con un 17,2%; en la escala 3 intermedia respondieron 15 personas con un 12,9%, siendo menor la elección de las escalas 1 y 2 de totalmente en desacuerdo, quedando en la escala 2 la elección de 5 personas con un 4,3% y en la escala 1 la elección de 2 personas para un 1,7%.

Lo anterior indicando que en el Quindío se estima en un alto porcentaje que las empresas son dinámicas y emprendedoras, generando esto confianza en la cultura organizacional tanto a clientes internos como a clientes externos.

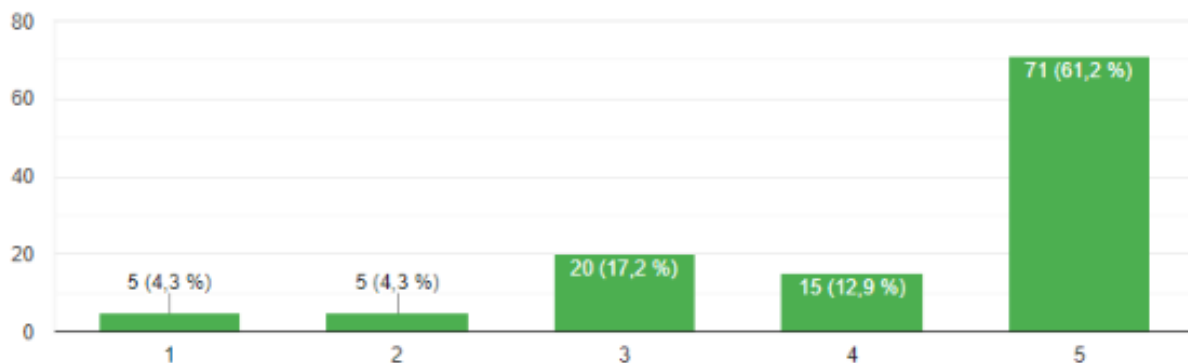


Figura 14. Cultura organizacional empresa formal y estructurada

En cuanto a la pregunta ¿La empresa es formal y estructurada?, se tiene que la mayoría están en la escala de totalmente de acuerdo, donde 71 personas equivalente al 61,2% dieron respuesta en la escala 5; en segundo lugar, de mayor elección se tiene en la escala 3 con 20 personas y el 17,2%; para la escala 4 estaban totalmente de acuerdo 15 personas con un 12,9%.

Para la elección 1 y 2 de la escala correspondiente a totalmente en desacuerdo se refleja un empate con una elección de 5 personas y el 4,3% en cada escala. Lo anterior da muestra de la organización, conformación y legalidad de las empresas en el Quindío en un alto porcentaje.

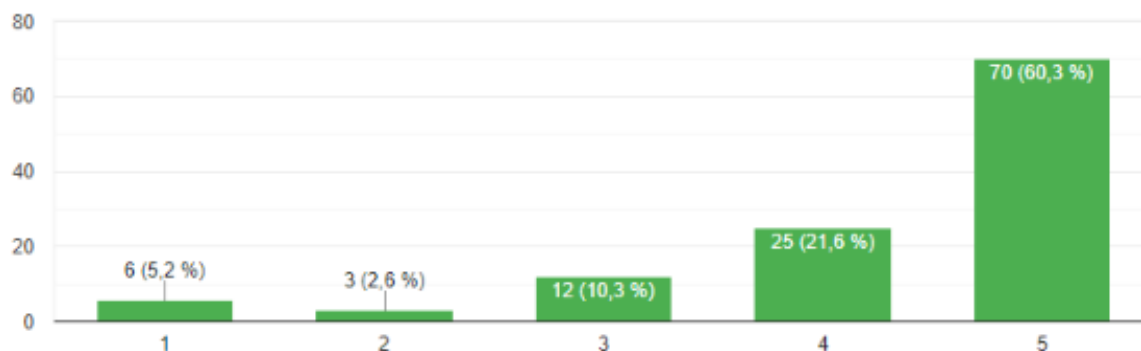


Figura 15. Cultura organizacional cohesión y moral de grupo

Ante la pregunta ¿Lo más importante en la empresa es la cohesión y la moral del grupo? Se tiene que el porcentaje más alto está según la elección en la escala 5, quedando que 70 personas con el 60,3% está totalmente de acuerdo, seguido de la escala 4 con 25 personas y el 21,6%, en la escala 3 con 12 encuestados y el 10,3%, la minoría eligieron entre las escalas 1 y 2 de totalmente en desacuerdo, quedando que 6 personas con el 5,2% eligieron escala 1 y 3 encuestados con el 2,6% optaron por la escala 2.

Esto da muestra de la importancia de la cultura organizacional, respeto de los valores y moral cohesionados en las empresas, como parte de su conformación y desarrollo para los clientes internos.

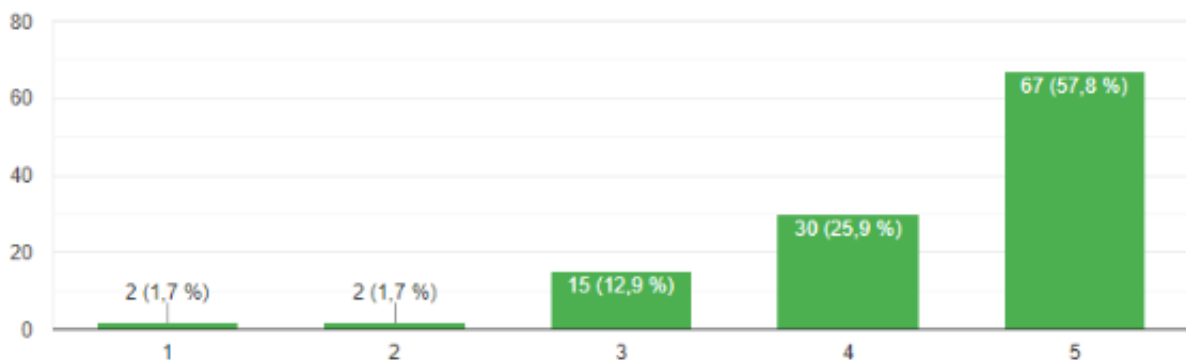


Figura 16. Cultura organizacional crecimiento y adquisición de nuevos recursos

Con respecto a la pregunta ¿Lo más importante en la empresa es el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos? Se tiene que 67 personas con un 57,8% eligieron la escala 5 de totalmente de acuerdo; seguido de 30 encuestados con un 25,9% en la escala 4; en la escala 3 se tiene que 15 personas con el 12,9%. Para las escalas 1 y 2 de totalmente en desacuerdo se presenta un empate en la elección con 2 personas y 1,7%.

Esto da muestra que las empresas tienen en su cultura organizacional y estrategias un direccionamiento hacia la proyección y crecimiento con la búsqueda de nuevos recursos, lo cual se logra en parte por la fuerza de ventas de las empresas.

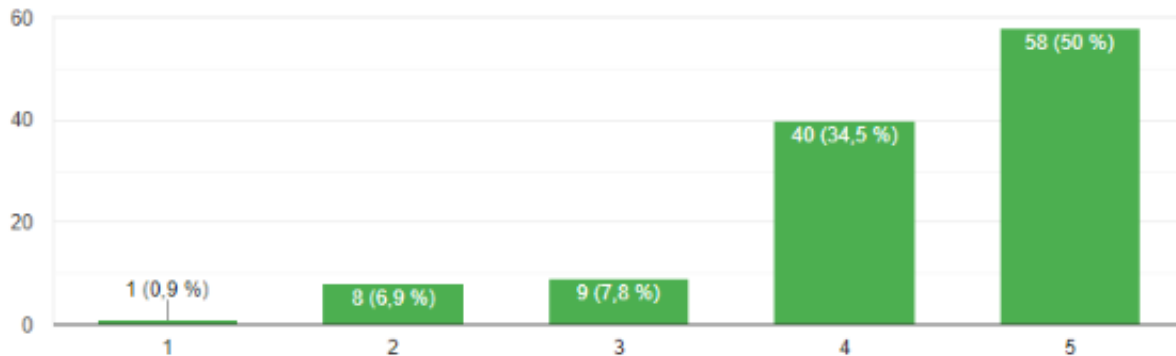


Figura 17. Cultura organizacional competitividad y logro

En cuanto a la pregunta ¿Lo más importante en la empresa es la competitividad y el logro?, se cuenta con un resultado en escala predominando el 5 de totalmente de acuerdo con 58 personas y el 50%, seguido de la escala 4 con 40 personas y un 34,5%, luego la escala 3 con 9 encuestados para un 7,8%, finalmente en la escala 2 se tienen 8 personas con un 6,9% y para la escala 1 solo 1 persona con un 0,9%.

El resultado anterior muestra como en las empresas con una cultura organizacional definida y reconocida, la competitividad y el logro se vuelven parte importante dentro los objetivos y estrategias de las empresas en el Quindío.

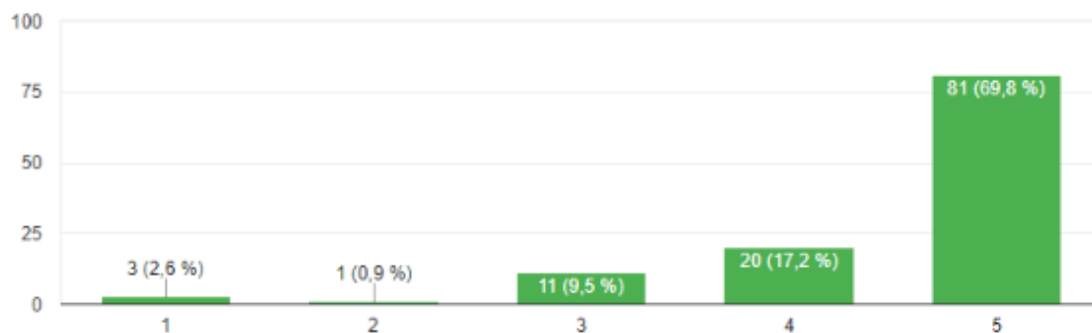


Figura 18. Cultura organizacional estabilidad de la empresa

Pasando a la pregunta ¿Lo más importante en la empresa es la estabilidad?, como en el caso de las preguntas anteriores, predomina igualmente la escala 5 de totalmente de acuerdo, teniendo que 81 personas eligieron esta escala con un 69,8%, seguido para la escala 4 con 20 personas y el 17,2%, luego la escala 3 con 11 personas y un 9,5%, pasa a la escala 1 de totalmente en desacuerdo con 3 encuestados y un 2,6% y para la escala 2 se tiene que la eligió 1 persona con el 0,9%, lo cual da muestra que la cultura organizacional, costumbres, estructuras empresariales y dinamismo en las empresas de la región, busca tener y generar estabilidad en un alto porcentaje.

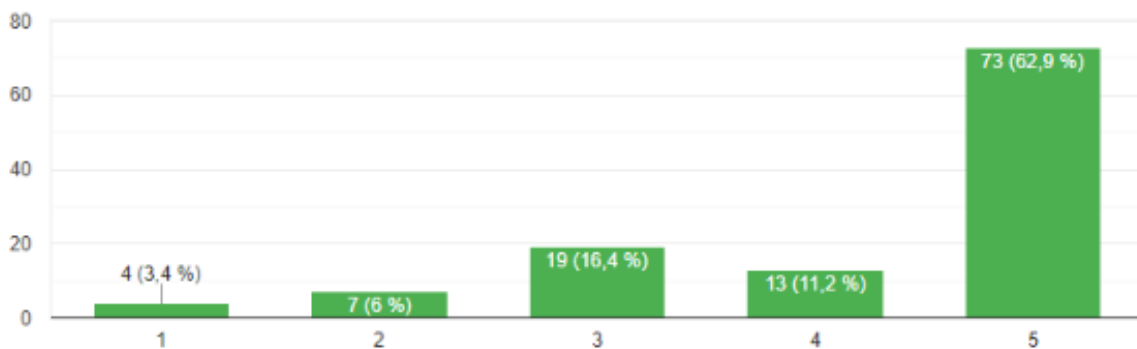


Figura 19. Cultura organizacional directivos mentores y maestros

Para la pregunta establecida en el cuestionario ¿Los directivos de la empresa se caracterizan por ser mentores y maestros? Se tiene que 73 encuestados que representan un 62,9% eligieron la escala 5, seguido se tiene que 19 personas con un 16,4% se fueron por la escala 3, luego en la escala 4 se cuenta con 13 encuestados que representan el 11,2%, estando en la escala de totalmente de acuerdo, en cambio,

para las escalas 1 y 2 de totalmente en desacuerdo encontramos que en la escala 2 eligieron 7 personas con un 6% y en la escala 1 fueron 4 personas con un 3,4%.

Lo anterior da muestra de una preparación y posterior transmisión de los conocimientos de los directivos de las empresas, lo cual lleva dentro de la cultura organizacional a ser una manera de compromiso de forma acertada, guiando hacia el direccionamiento y cumplimiento de los objetivos.

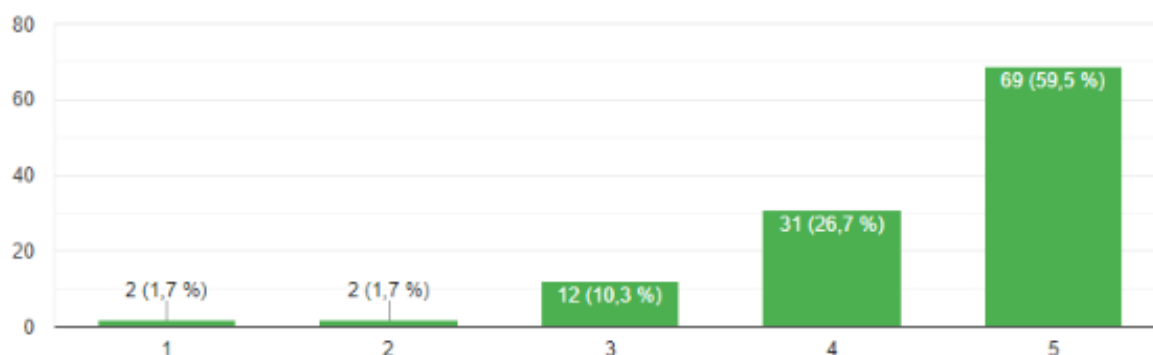


Figura 20. Cultura organizacional directivos emprendedores, innovadores y tomadores de riesgo

Pasando a la pregunta ¿Los directivos de la empresa se caracterizan por ser emprendedores, innovadores y tomadores de riesgo? Predomina nuevamente la escala 5 de totalmente de acuerdo, contando con 69 personas y un 59,5%, continúa la escala 4 con 31 encuestados y un 26,7%, para la escala 3 se cuenta con 12 personas y el 10,3%, teniendo un empate para las escalas 1 y 2 de totalmente en desacuerdo con 2 personas y un 1,7% en cada una.

En este caso, al contar con directivos emprendedores, innovadores y tomadores de riesgo en la escala 5 de totalmente de acuerdo, se puede denotar el tiempo de constitución y estabilidad en las empresas, demostrada con las gráficas 2 y 10, al ser componentes importantes para continuar vigentes en el mercado.

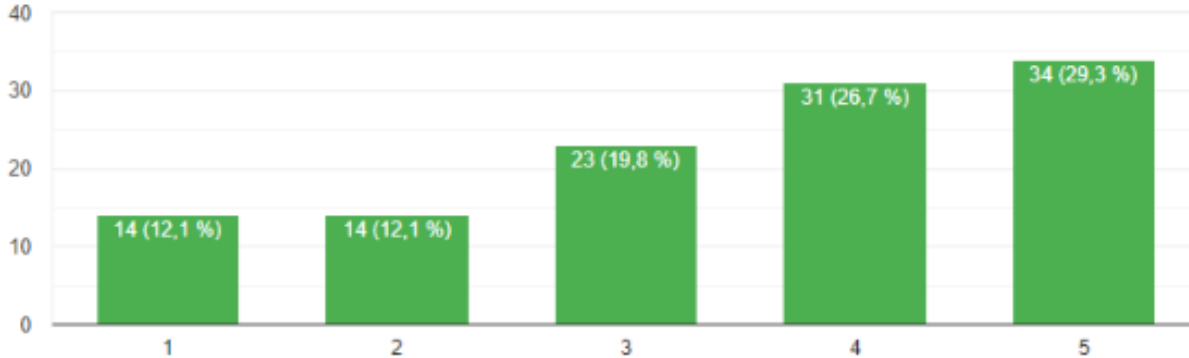


Figura 21. Cultura organizacional directivos técnicos y conservadores

En cuanto a la pregunta ¿Los directivos de la empresa se caracterizan por ser técnicos, jefes conservadores?, se puede ver que, aunque predomina las escalas 5 y 4, las opiniones están repartidas en las 5 escalas dando como resultado que 34 personas con un 29,3% están en la escala 5 de totalmente de acuerdo, seguido de la escala 4 con 31 personas y un 26,7%, después para la escala 3 se encuentran 23 encuestados con el 19,8% y hay un empate en las escalas 1 y 2 de totalmente en desacuerdo, pero con porcentajes no tan bajos como hemos visto en preguntas anteriores, teniendo como respuestas que 14 personas con un 12,1% se encuentran en dichas escalas.

Este resultado, si bien muestra que en su mayoría si ven a los directivos como técnicos, jefes conservadores, es algo que no se da en su gran mayoría y está repartido en las diferentes escalas, pero, además hay un porcentaje representativo en desacuerdo. Entre las diferentes preguntas hasta el momento, esta es donde encontramos unos resultados con elecciones más variadas.



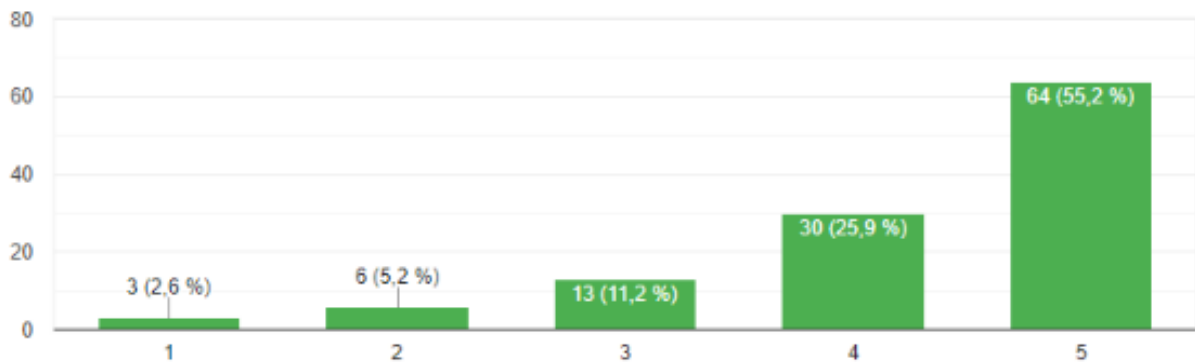


Figura 22. Cultura organizacional directivos coordinadores y administradores

En la pregunta ¿los directivos de la empresa se caracterizan por ser coordinadores, organizadores o administradores? Se inclinan nuevamente a las escalas 5 y 4 de totalmente de acuerdo, teniendo que 64 personas con un 55,2% están en la escala 5, luego en la escala 4 se cuenta con 30 personas y el 25,9%, seguido en la escala 3 con 13 encuestados y el 11,2%, para las escalas 2 y 1 de totalmente en desacuerdo se tiene que 6 personas con el 5,2% eligieron la escala 2 y 3 personas con el 2,6% escogieron la escala 1.

Este resultado da muestra de la importancia de la cultura organizacional en las empresas y la manera como se direccionan para lograr los resultados, en este caso impulsándolos a través de las ventas.

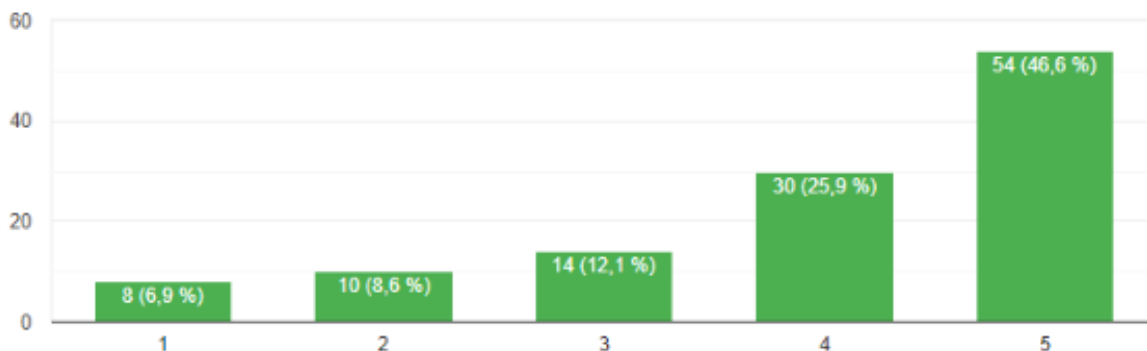


Figura 23. Cultura organizacional factor cohesionador de la empresa la lealtad y la tradición

En cuanto a la pregunta ¿El factor cohesionador de la empresa es la lealtad y la tradición? Se tiene que 54 personas con un 46,6% eligieron la escala 5, para la escala 4 se contó con 30 personas y un 25,9% estando así totalmente de acuerdo seguido en la escala 3 con 14 encuestados y un 12,1%, los porcentajes más bajos se tienen en las escalas 1 y 2 de totalmente en desacuerdo con un grupo de 10 personas y el 8,6% en la escala 2 y 8 personas con el 6,9% en la escala 1.

Se muestra acá que los factores de lealtad y tradición son representativos en la cultura organizacional de las empresas en el Quindío.

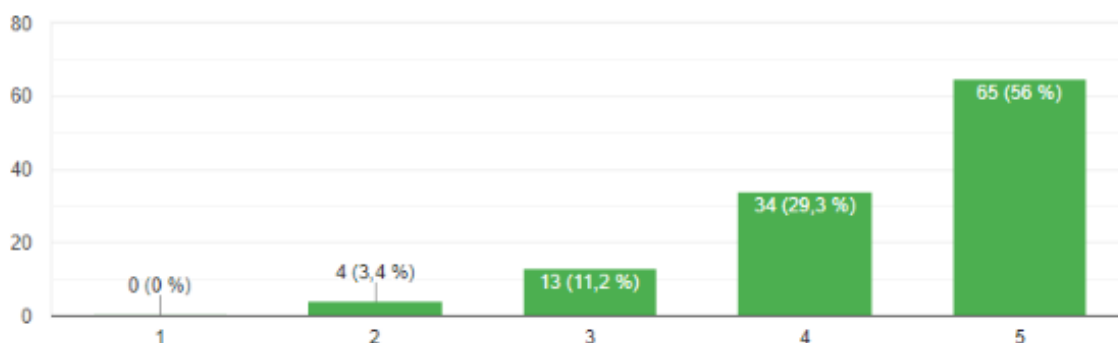


Figura 24. Cultura organizacional factor cohesionador innovación y desarrollo

Para la pregunta ¿El factor cohesionador de la empresa es el compromiso con la innovación y el desarrollo? Predomina la elección de la escala 5 de totalmente de acuerdo con 65 encuestados representando el 56%, luego para la escala 4 se cuenta con 34 personas y un 29,3%, siendo estos los resultados más altos, en la escala 3 respondieron 13 personas con un 11,2%, en la escala 2 fueron 4 personas con el 3,4% y para la escala 1 de totalmente en desacuerdo no hubo respuesta.

De esta manera se puede observar como el compromiso con la innovación y el desarrollo son determinantes importantes dentro de la cultura organizacional, para la fijación de estrategias competitivas dentro de los mercados, llevando a las empresas a una estabilidad y perdurabilidad en el tiempo, como se ha visto anteriormente.

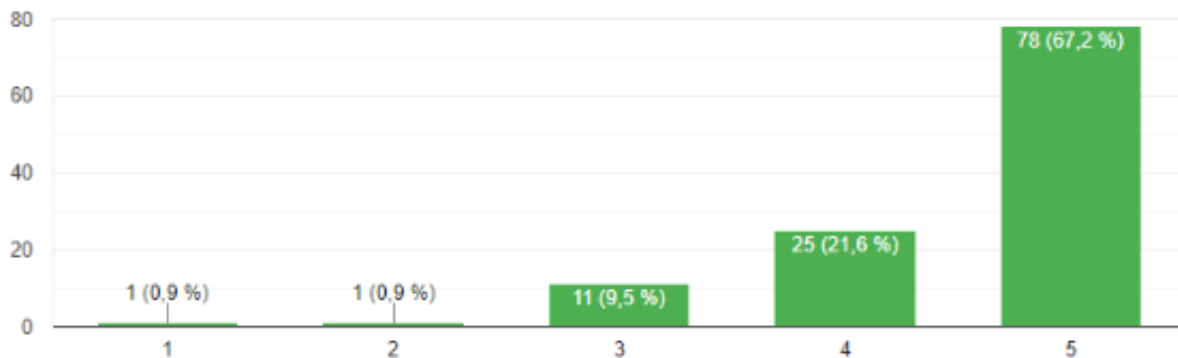


Figura 25. Cultura organizacional factor cohesionador logro de metas y tareas

En la pregunta ¿El factor cohesionador de la empresa es el logro de las metas y tareas? La mayor elección se da en la escala 5 de totalmente de acuerdo con 78 encuestados y un 67,2%, seguido de la escala 4 con 25 personas y el 21,6%, luego la escala 3 con 11 personas y el 9,5%, dejando que para las escalas 1 y 2 de totalmente en desacuerdo, se tiene igualdad en la elección de 1 personas y el 0,9% para cada escala.

Lo anterior muestra que las empresas en el Quindío con su cultura organizacional y estrategias para la fuerza de ventas tienen muy en cuenta el logro de las metas y tareas para llegar a los resultados establecidos.

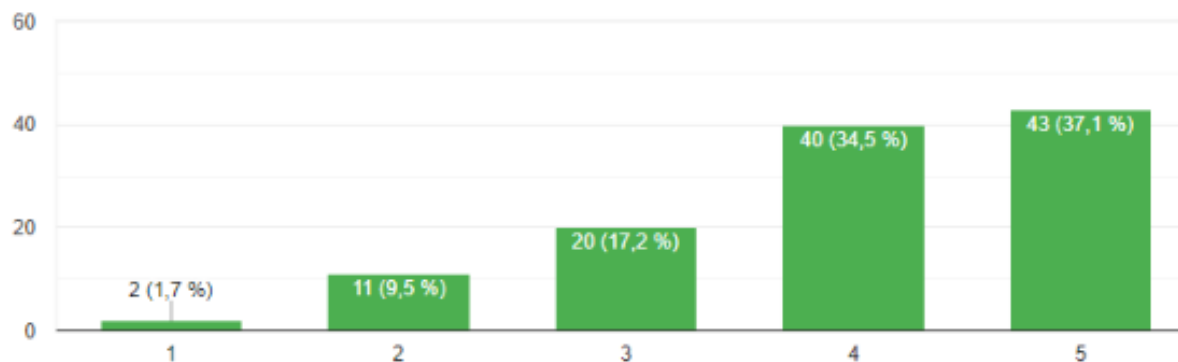


Figura 26. Cultura organizacional factor cohesionador reglas y políticas formales

Para la pregunta ¿El factor cohesionador de la empresa son las reglas y políticas formales? Se tiene que 43 encuestados con un 37,1% eligieron la escala 5 de totalmente de acuerdo, seguido con 40 personas y un 34,5%, en la escala 3 eligieron 20 personas con el 17,2%, en cuanto a las escalas 2 y 1 de totalmente en desacuerdo se tiene como resultado que 11 personas con el 9,5% eligieron la escala 2 y 2 personas con un 1,7% optaron por la escala 1.

Las reglas y políticas formales hacen parte de la cultura organizacional de las empresas, representando las normas internas que permitan la adhesión de los valores personales a los corporativos, se evidencia en esta pregunta que la mayoría de las empresas de los encuestados, toman con importancia estos factores para el desarrollo y crecimiento de éstas.

#### 4.1.3 Análisis descriptivo sección 3. Desempeño empresarial

Para este bloque del cuestionario que busca identificar el desempeño empresarial y en la que se realizaron 7 preguntas, se aplica igualmente el tipo escala de Likert, calificando en una escala de 1 a 5 anclada en “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”, arrojando los siguientes resultados:

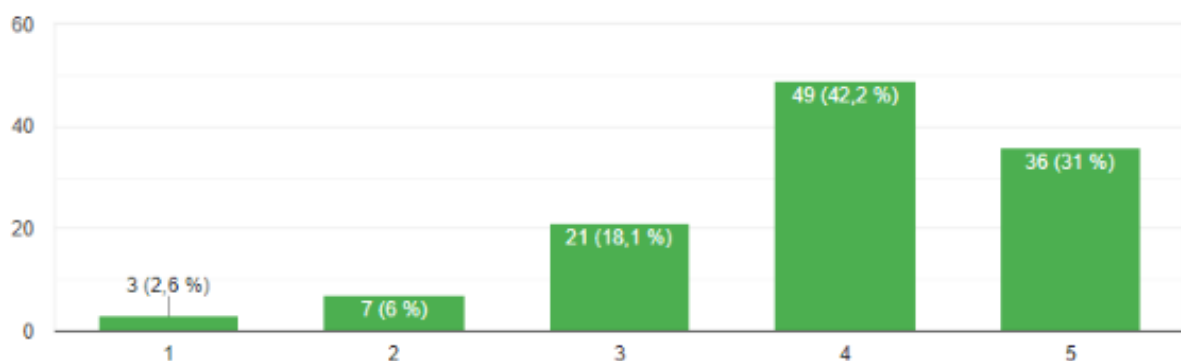


Figura 27. Desempeño empresarial incremento cuota de mercado

Frente a la pregunta ¿Se ha incrementado la cuota de mercado? Hay una variación entre las escalas 4 y 5 de totalmente de acuerdo, dando como resultado que 49 personas con un 42,2% eligieron la escala 4, en la escala 5 la elección fue de 36 personas con un 31%, sigue la escala 3 con 21 encuestados y el 18,1%, en cuanto a las escalas 2 y 1 de totalmente en desacuerdo, 7 personas con un 6% eligieron la escala 2 y 3 encuestados con un 2,6% tomaron la escala 1.

Este resultado demuestra que la cultura organizacional influye de manera representativa en la fuerza de ventas, pero falta más impacto para lograr un mayor incremento de la cuota de mercado, si bien la mayoría eligió la escala 4 con un 42,2%, hay una diferencia con la escala 5 que marcó un 31%.

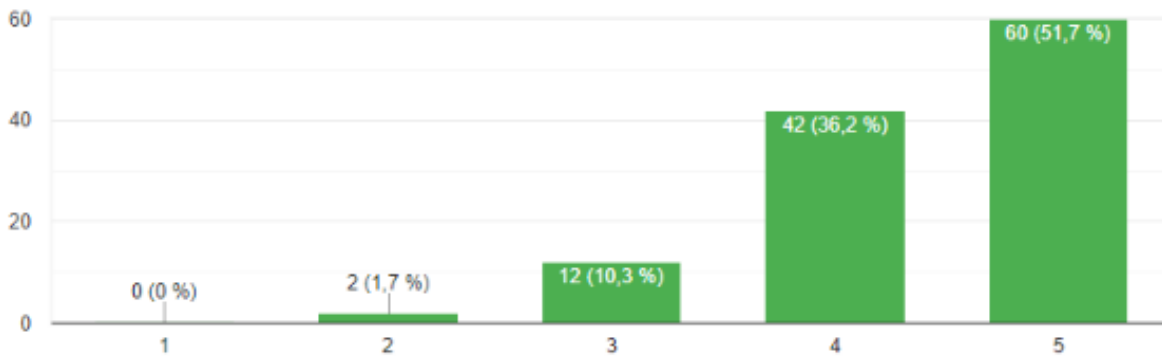
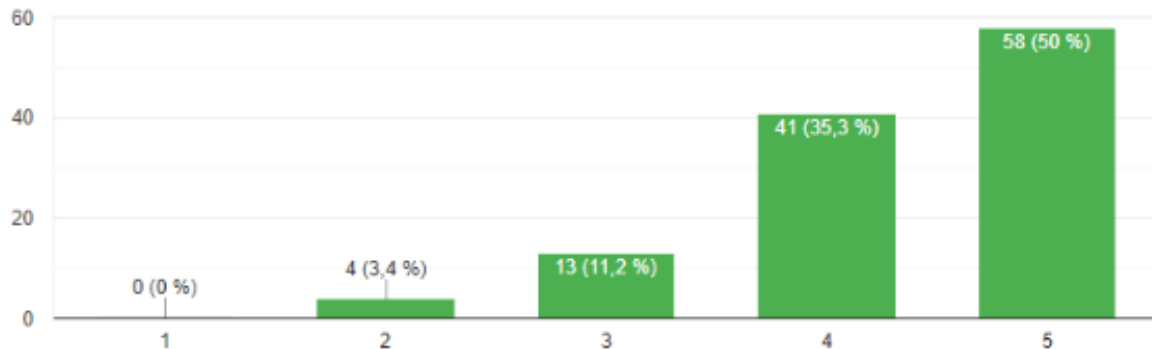


Figura 28. Desempeño empresarial satisfacción del cliente

En cuanto a la pregunta ¿Se ha mejorado la satisfacción del cliente?, se tiene un contundente resultado en las escalas 5 y 4 de totalmente de acuerdo, arrojando como resultado final que en la escala 5 se contó con la respuesta de 60 encuestados con un 51,7%, seguido en la escala 4 con 42 personas y el 36,2%, posteriormente en la escala 3 con 12 personas y un 10,3%, en cuanto a las escalas 2 y 1 de totalmente en desacuerdo, solo se contó con el resultado de 2 personas y el 1,7% en la escala 2, ya que la escala 1 no tuvo ninguna respuesta.

Con este resultado se muestra que la cultura organizacional si puede ser importante para la fuerza de ventas de las empresas encuestadas, llevando a un beneficio en la mejora de satisfacción del cliente, lo cual genera un impacto positivo en las



organizaciones.

Figura 29. Desempeño empresarial posición competitiva

De acuerdo con la pregunta ¿Se ha logrado una mejor posición competitiva? Nuevamente predominan las respuestas en las escalas 5 y 4 representando el totalmente de acuerdo, donde se tiene que 58 encuestados siendo el 50% se encuentran en la escala 5, seguido en la escala 4 con 41 personas y un 35,3%, luego con un resultado bajo es la escala 3 se cuenta con 13 personas y el 11,2%, para la escala 2 en totalmente en desacuerdo, tomaron esta elección 4 personas con el 3,4% y para la escala 1 no tuvo ninguna respuesta.

Esto indica la secuencia con las respuestas anteriores, es decir, al contar con una cultura organizacional establecida, reconocida y acogida, ésta hace parte de la fuerza de ventas de las empresas, llevándolas a tener una mejor posición competitiva en el mercado y fortaleciéndose, de acuerdo con los resultados.

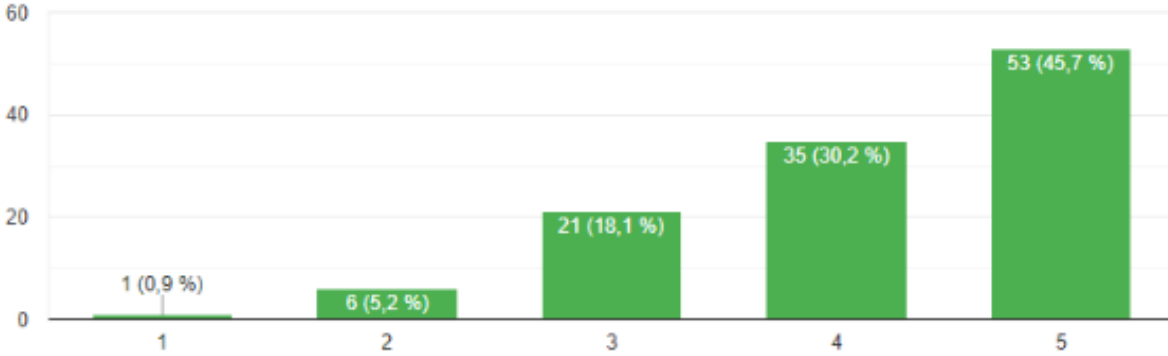


Figura 30. Desempeño empresarial tasa de retención de clientes

Para la pregunta de desempeño empresarial ¿Se ha incrementado la tasa de retención de clientes? Igualmente predominan las respuestas en las escalas 5 y 4 de totalmente de acuerdo con 53 encuestados y un 45,7% en la escala 5, luego en la escala 4 encontramos respuestas de 35 personas con un 30,2%, seguido en la escala 3 de 21 personas con el 18,1%, para el caso de las escalas 2 y 1 de totalmente en desacuerdo, el resultado es inferior con 6 personas y un 5,2% en la escala 2 y 1 persona con el 0,9% en la escala 1.

Este resultado es concordante con los anteriores, dado que, al generar satisfacción del cliente y mejor posición competitiva, el incremento de la tasa de retención de clientes es el resultado acorde, por lo que en la encuesta se vio reflejado con los principales porcentajes en las escalas 5 y 4.

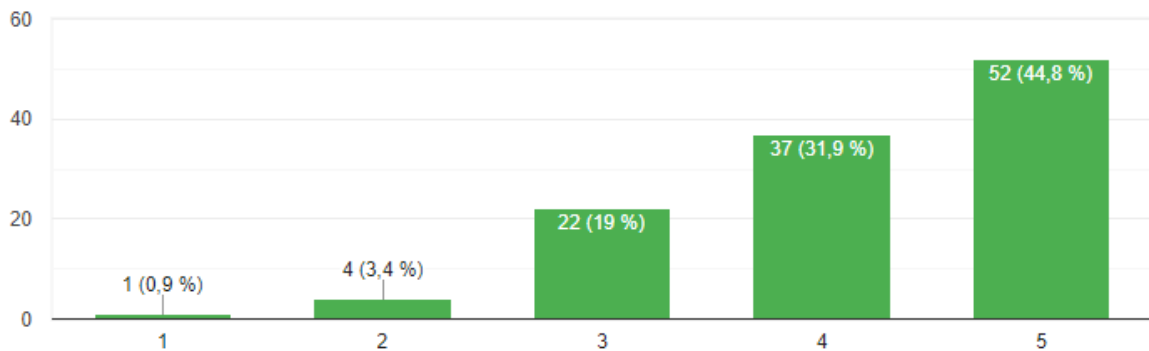


Figura 31. Desempeño empresarial crecimiento en ventas

Frente a la pregunta ¿Se ha logrado crecimiento en las ventas? Se tiene como resultado que en la escala 5 cuenta con 52 encuestados con un 44,8%, seguido de la escala 4 con 37 personas y un 31,9% que están totalmente de acuerdo, en la escala 3 se fijan 22 personas con el 19%, para el caso de las escalas 2 y 1 se tiene que la escala 2 la eligieron 4 personas con un 3,4% y la escala 1 solo 1 persona con el 0,9% que consideran estar totalmente en desacuerdo.

Los aspectos mencionados anteriormente dan continuidad en los resultados, fijando de nuevo que la cultura organizacional es importante para la fuerza de ventas, acercando a las empresas a sus objetivos comerciales, de posicionamiento y crecimiento en las ventas.

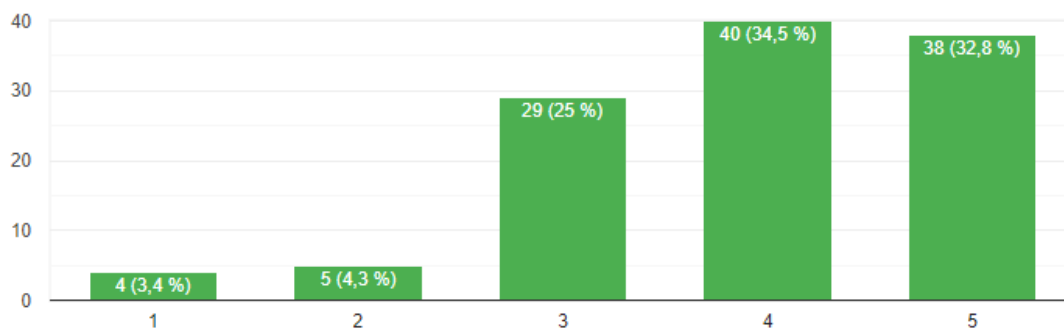


Figura 32. Desempeño empresarial retorno de inversión

Para la pregunta ¿Se ha mejorado el retorno de la inversión? Cuenta con un resultado muy cercano entre las escalas 4 y 5 de totalmente de acuerdo, contando en la escala 4 con 40 encuestados y un 34,5%, seguido de la escala 5 con 38 personas y un 32,8%, de igual manera en la escala 3 hay una representación importante con 29 encuestados y un 25%, para el caso de las escalas 2 y 1 el resultado es inferior con 5 personas y un 4,3% en la escala 2 y 4 personas con el 3,4% en la escala 1.

Si bien los resultados son favorables y la fuerza de ventas es fundamental en el retorno de inversión, es importante tener en cuenta que pueden existir diferentes variables



internas de las empresas llevando a que este retorno sea en tiempos diferentes, por lo cual se puede reflejar que si bien, las principales elecciones de respuesta fueron en las escalas 4 y 5, predomina la escala 4 y la escala 3 no está muy alejada de éstas.

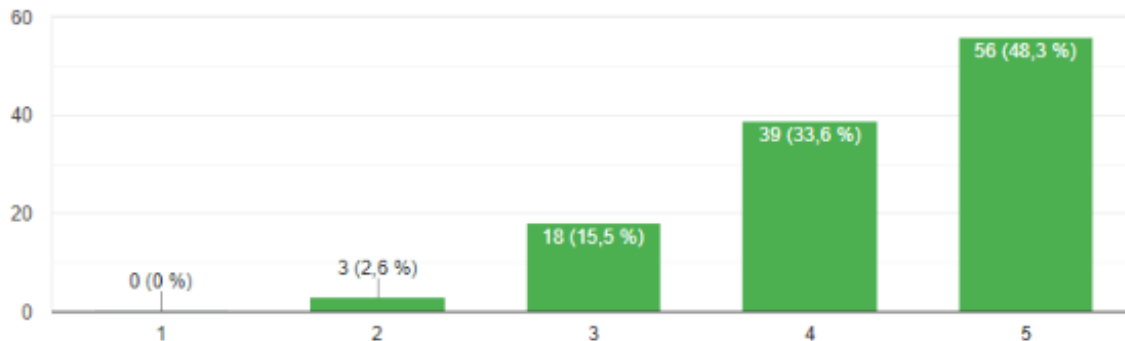


Figura 33. Mejoramiento desempeño empresarial

En cuanto a la última pregunta de este bloque de desempeño empresarial ¿Se ha logrado un mejor desempeño general de la empresa? Los resultados arrojan que 56 personas con un 48,3% eligieron la escala 5 y 39 personas con el 33,6% escogieron la escala 4 de totalmente de acuerdo, seguidamente en la escala 3 se cuenta con 18 encuestados y un 15,5%, para la escala 2 de totalmente en desacuerdo, el resultado es 3 personas con un 2,6% y para la escala 1 no se presentó ninguna respuesta.

Se concluye de esta sección de desempeño empresarial que contar con una cultura organizacional, el reconocimiento de ésta por parte de los directivos y colaboradores permite que la fuerza de ventas se desempeñe de manera acertada logrando resultados positivos para las empresas en cuanto a su impacto frente a los clientes, crecimiento, posicionamiento y retorno de inversión.

#### 4.1.4 Análisis descriptivo sección 4. Indicadores de gestión comercial

Para el bloque de organización y procesos comerciales que busca identificar los indicadores de gestión comercial y se divide en dos secciones, la primera de organización – procesos comerciales con 4 preguntas, y la segunda referente a la ejecución- cumplimiento de los procesos operativos y responsabilidad, también con 4 preguntas, se aplica igualmente el tipo escala de Likert, calificando en una escala de 1 a 5 anclada en “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”, arrojando los siguientes resultados:

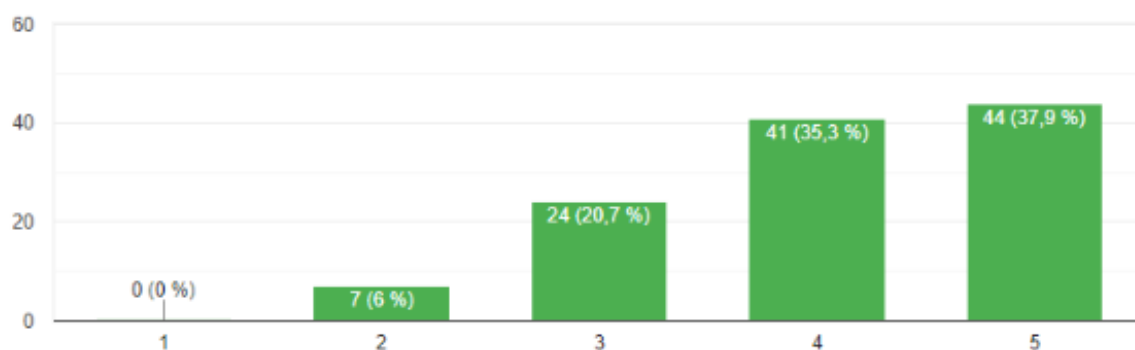


Figura 34. Indicadores de gestión comercial adecuados

En la primera pregunta de este bloque ¿La empresa cuenta con una gestión comercial adecuada? Arrojó como resultado en la escala 5 a 44 personas con el 37,9%, en la escala 4 eligieron 41 personas con un 35,3% que están totalmente de acuerdo, sumando también que en la escala 3 se cuenta con 24 personas y un 20,7%, dejando para la escala 2 un resultado de 7 personas con el 6% que están totalmente en desacuerdo, dado que en la escala 1 no se recibió ninguna respuesta. De esta manera, la fuerza de ventas de las empresas en cuanto a su gestión comercial es acorde con los resultados anteriores y los de la gráfica 3 donde el 79,3%

dijeron que, si contaban con jefe/líder de ventas, lo cual se ve reflejado en el impacto positivo para las empresas.

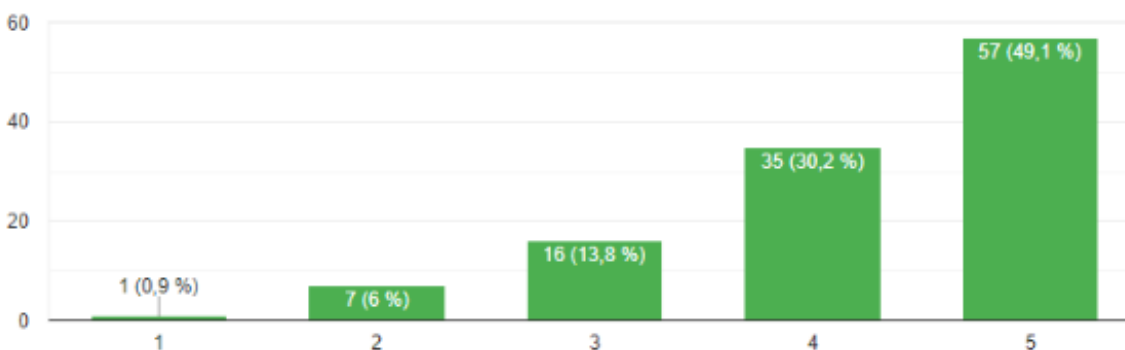


Figura 35. Actividades procesos de gestión comercial

En cuanto a la pregunta ¿Los trabajadores de la empresa tienen conocimiento de las actividades relacionadas a los procesos de la gestión comercial? Se tiene que en la escala 5 se cuenta con 57 encuestados con un 49,1% y en la escala 4 con 35 personas y un 30,2% que están totalmente de acuerdo, seguido en la escala 3 con 16 personas y 13,8%, posteriormente en las escalas 2 y 1 se cuenta con 7 personas y un 6% en la escala 2 y 1 persona con el 0,9% en la escala 1, que están totalmente en desacuerdo.

Este resultado es muestra de la interacción entre la cultura organizacional y la fuerza de ventas de las empresas, donde a través de sus políticas internas, procesos y procedimientos, vinculan a los trabajadores en las actividades relacionadas a los procesos de gestión comercial.

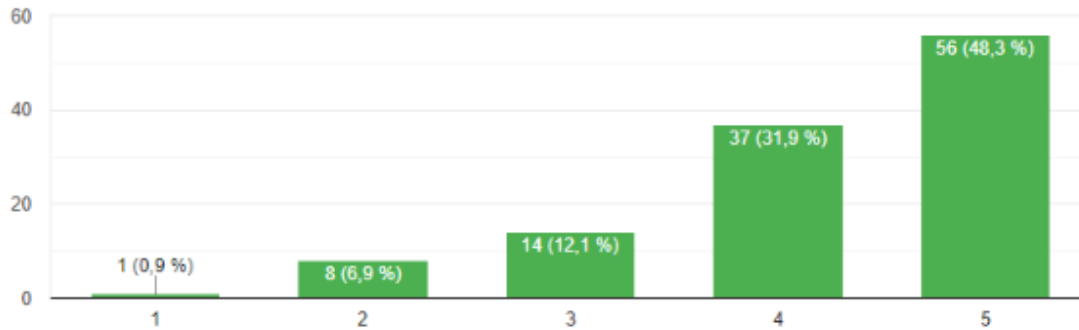


Figura 36. Conocimiento de los trabajadores de la empresa acerca de los objetivos de la gestión comercial

Frente a la pregunta ¿Los trabajadores de la empresa conocen los objetivos de la gestión comercial? Predomina la elección de las escalas 5 y 4 refiriéndose a estar totalmente de acuerdo con 56 encuestados y un 48,3% en la escala 5 y 37 personas con un 31,9% en la escala 4, seguido en la escala 3 se cuenta con 14 personas y un 12,1%, para las escalas 2 y 1 de totalmente en desacuerdo se tiene que 8 encuestados con un 6,9% eligieron la escala 2 y 1 persona con el 0,9% eligió la escala 1.

Cuando se conocen los objetivos de la empresa, en este caso de la gestión comercial dado el enfoque de la investigación, puede arrojarnos este resultado donde se refleja la alineación entre la cultura organizacional y la fuerza de ventas, involucrando de manera proactiva a los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos comunes de las empresas.

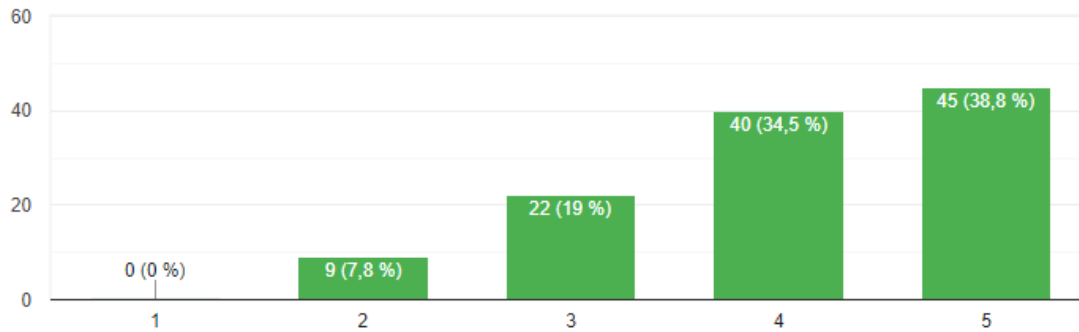


Figura 37. Monitoreo procesos operativos de la gestión comercial

Con la última pregunta de este bloque de indicadores de gestión comercial en cuanto a la organización – procesos comerciales ¿Se realiza un constante monitoreo del cumplimiento de los procesos operativos de la gestión comercial? Se tiene que en la escala 5 se contó con 45 personas con un 38,8%, en la escala 4 con 40 personas y un 34,5% siendo estos los resultados más altos y estando totalmente de acuerdo, así mismo, en la escala 3 respondieron 22 personas con un 19% y con un resultado inferior se tiene la escala 2 con 9 encuestados y un 7,8% y la escala 1 sin respuesta, para quienes están totalmente en desacuerdo.

Realizar monitores constantes del cumplimiento de los procesos operativos de la gestión comercial, permiten considerar la efectividad de las estrategias planteadas o necesidad de ajustes según los resultados, por ello es importante este resultado, donde los porcentajes más altos se encuentran en las escalas 5 y 4 con un total del 73,3% de quienes están totalmente de acuerdo con dicha gestión.

El siguiente bloque de preguntas corresponde a la ejecución y Cumplimiento de los procesos operativos y de responsabilidad.

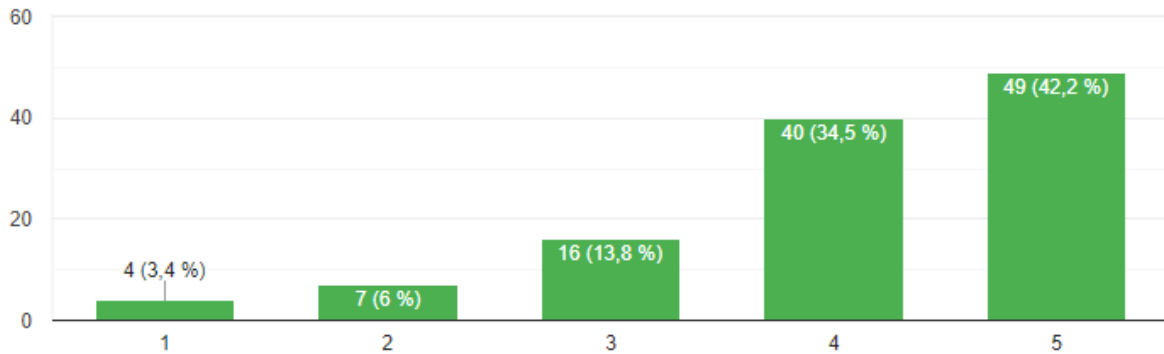


Figura 38. Buena gestión comercial para alcanzar el éxito de la empresa

Con la primera pregunta de este último bloque en la encuesta ¿Con el tener una buena gestión comercial en la empresa es que se asegura el éxito? Se contó con que 49 personas y el 42,2% eligieron la escala 5 siendo la más alta junto a la escala 4 con 40 personas y un 34,5% que están totalmente de acuerdo, seguido de la escala 3 con 16 personas y un 13,8%, así mismo, respondieron en la escala 2 y 1 de totalmente en desacuerdo, 7 personas con un 6% en la escala 2 y 4 personas con un 3,4% en la escala 1.

Lo anterior da muestra de la identificación en cuanto a la importancia de contar con una buena gestión comercial, llevando esto a resultados favorables para las empresas y asegurando el éxito a través de estrategias, organización y las diferentes medidas adoptadas según la cultura organizacional de cada una.

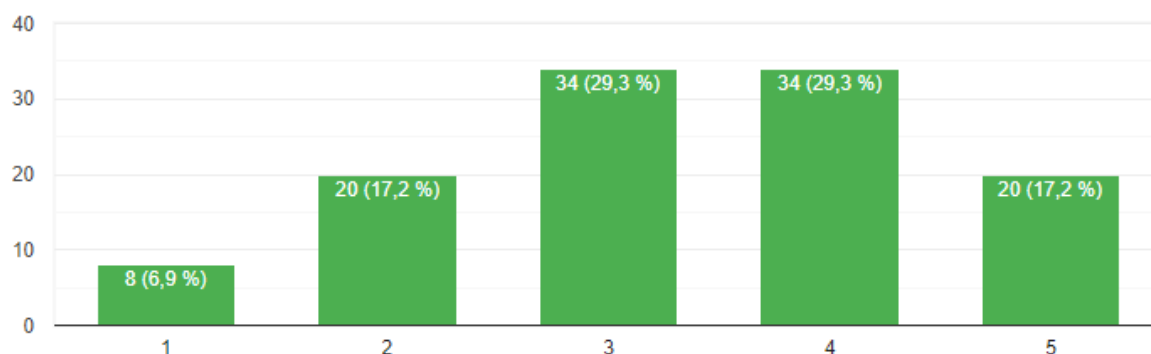


Figura 39. Falencias al ejecutar procesos operativos de la gestión comercial

En cuanto a la pregunta ¿Existen falencias al ejecutar los procesos operativos de la gestión comercial?, se puede ver que entre todas las gráficas, esta es la que presenta mayor variación en la elección predominando las escalas 3 y 4 con un empate, seguido de la escalas 2 y 5 con otro empate y finalmente la escala 1 de la siguiente manera: En las escalas 3 y 4 respondieron 34 personas con un 29,3% cada una, para las escalas 2 y 5 eligieron 20 personas con un 17,2% cada una y para la escala 1 se contó con 8 personas y el 6,9%. Si bien en las escalas 4 y 5 de totalmente de acuerdo se cuenta en total con un 46,5%, no supera la mitad del grupo encuestado, dado que en la escala 3 hay un porcentaje representativo pero está en la mitad de los que están totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo, además, esta ha sido la pregunta con el porcentaje más alto entre todas las preguntas que manifiestan estar totalmente en desacuerdo con un 24,1% sumados entre las escalas 1 y 2.

Lo anterior nos indica que si bien, existe buena gestión comercial en las empresas en términos generales, al llegar a la ejecución en los procesos operativos de la gestión comercial se debe prestar más atención para lograr mejores resultados, involucrar más a los equipos e identificar en qué parte del proceso se está presentando la falla.

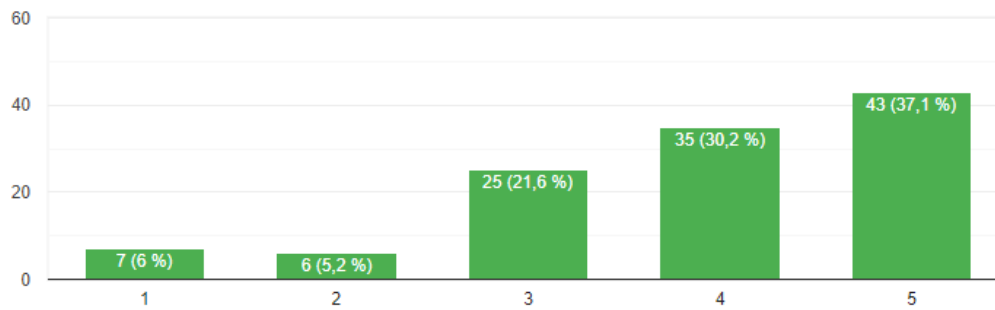


Figura 40. Responsabilidad de los trabajadores de las labores encomendadas por la gestión comercial

En la penúltima pregunta de este bloque en cuanto a ejecución – cumplimiento de los procesos operativos- responsabilidad, con la pregunta ¿Los trabajadores de la empresa son los responsables de efectuar las labores encomendadas por la gestión comercial? Se tiene que 43 personas con un 37,1% eligieron la escala 5, en la escala 4 se contó con 35 personas y un 30,2% que estaban totalmente de acuerdo, seguido de la escala 3 con 25 personas y un 21,6%, para las escalas 1 y 2 que están totalmente en desacuerdo, se tiene a 7 personas con un 6% en la escala 1 y 6 personas con un 5,2% en la escala 2.

Tenemos entonces que si bien predominan las escalas 5 y 4 en su orden con un total del 67,3%, se encuentra igualmente un grupo que representa el 21,3% en la escala 3 que pueden estar o no de acuerdo, si bien en las escalas 1 y 2 el resultado fue inferior, este en total tiene un 11,2%, lo cual puede referenciar que dentro de su cultura organizacional se impulsa más esta responsabilidad a los equipos de áreas de ventas y no en términos generales, delimitando así las responsabilidades al interior de éstas.



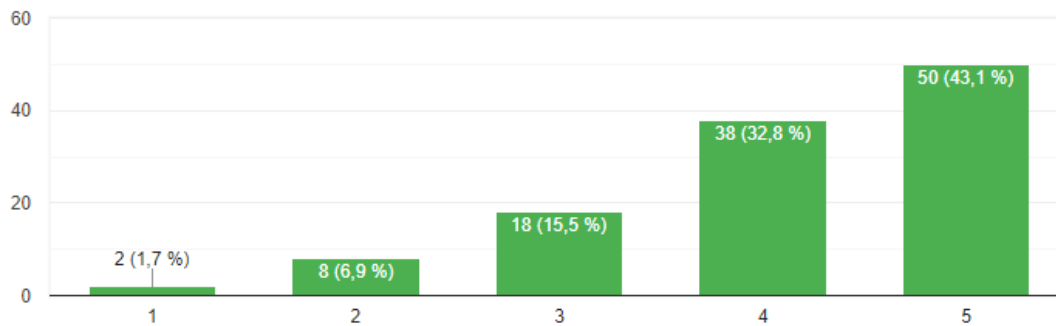


Figura 41. Cumplimiento de los objetivos de la gestión comercial

Llegando a la última pregunta de la encuesta ¿Los trabajadores de la empresa son responsables con el manual de cumplimiento de los objetivos de la gestión comercial? Hay una diferencia con las escalas de la pregunta anterior, predominando las escalas 5 y 4 con 50 personas y un 43,1% en la escala 5 y 38 personas con un 32,8% en la escala 4 que están totalmente de acuerdo, seguido de la escala 3 con 18 personas y el 15,5%, para el caso de las escalas 2 y 1 de totalmente en desacuerdo se tiene que 8 personas con el 6,9% eligieron la escala 2 y 2 personas con el 1,7% se fueron por la escala 1.

Lo anterior puede indicar que la cultura organizacional tiene una interacción importante con la fuerza de ventas, porque finalmente hace que los responsables con el manual de funciones de los objetivos de la gestión comercial no sean solo aquellos involucrados directamente con el área, y también vincula al resto de personal como parte más de su labor, de su compromiso con el éxito y logro de objetivos de las empresas.

Teniendo en cuenta el resultado y análisis descriptivo de la encuesta dentro del método con enfoque cuantitativo aplicado a la investigación, se refleja que en un alto porcentaje la mayoría de respuestas se dirigen a las escalas 5 y 4 de totalmente de acuerdo en las diferentes secciones, donde se buscaba información relacionada con

la cultura organizacional, desempeño empresarial e indicadores de gestión comercial a través de la organización y procesos comercial y un segundo bloque en dichos indicadores con la parte de ejecución, cumplimiento de los procesos operativos y responsabilidad, para llegar a las respuestas de las hipótesis planteadas y las variables entre cultura organizacional y desempeño de fuerza de ventas en empresas familiares y no familiares.

Se encuentra entonces que efectivamente el número de empresas familiares es representativo y superior a las empresas no familiares, aunque en este caso la diferencia no fue muy grande en la muestra, si predominan en el entorno la constitución de empresas familiares.

De igual manera, en cuanto al tiempo de constitución se puede observar una estabilidad en cuanto al tiempo, dado que el mayor porcentaje, con un 43,1% hacía referencia a empresas con más de 10 años constituidas, lo cual es un factor importante con el resultado obtenido en la totalidad de la encuesta.

Así mismo se refleja que contar con un jefe/líder de ventas, influye de manera positiva en la gestión comercial y resultados para las empresas, al integrar este resultado generado, donde se estima que el 79,3% de las empresas cuentan con esta figura.

Ahora bien, según el análisis descriptivo de la encuesta, donde se aplicó la escala de Likert para la medición, se puede ver que las escalas predominantes fueron las escalas 5 y 4 donde se representaba estar totalmente de acuerdo con los diferentes postulados, lo cual va llevando, según las preguntas, a determinar el resultado, teniendo en cuenta además dentro del estudio causal las variables establecidas como:

## 4.2 Análisis estadísticos validación del modelo y sus relaciones causales

El proceso del modelo en PLS se examina en dos fases, primero se desarrolla la valoración del modelo externo que hace mención al modelo de medida y posterior la valoración del modelo interno que es el modelo estructural, posterior se realiza análisis para establecer la relación entre las hipótesis planteadas.

### 4.2.1 Evaluación del modelo de medida

Tabla 6. Fiabilidad y validez convergente de las escalas de medida

	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>rho_A</b>	<b>Fiabilidad compuesta</b>	<b>Varianza extraída media (AVE)</b>
<b>Cultura Organizacional</b>	<b>0,897</b>	<b>0,910</b>	<b>0,921</b>	<b>0,661</b>
<b>Desempeño</b>	<b>0,902</b>	<b>0,911</b>	<b>0,925</b>	<b>0,673</b>
<b>Gestión Comercial</b>	<b>0,894</b>	<b>0,902</b>	<b>0,927</b>	<b>0,760</b>

Los tres indicadores usados para la estimación de la fiabilidad del instrumento de medida fueron el coeficiente alfa de Cronbach (Cronbach, 1951; valor de aceptación crítico = 0,7), el índice de fiabilidad compuesta (Fornell y Larcker, 1981); valor de aceptación crítico = 0,7) y el índice de varianza extraída (Fornell y Larcker, 1981; valor de aceptación crítico = 0,5).

La fiabilidad individual se estimó por medio del coeficiente alfa de Cronbach de cada constructo, se visualiza que los coeficientes se ubican por encima de los niveles

sugeridos de 0,7, indicando la Cultura organizacional en 0,897, el desempeño en 0,902 y la gestión comercial en 0,894.

El rho\_A también muestra unos niveles superiores a lo estimado, así como la fiabilidad compuesta encontrándose cada variable por encima de 0,9 y la varianza extraída cumpliendo el requerimiento del mínimo de 0,5, conservando un nivel superior a 0,6 en cada variable.

Tabla 7. Matriz de correlaciones entre variables latentes, criterio de Fornell - Larcker (1981)

	Cultura Organizacional	Desempeño	Gestión Comercial
Cultura Organizacional	0,813		
Desempeño	0,452	0,820	
Gestión Comercial	0,604	0,601	0,872

La validez discriminante, para establecer en qué medida las variables son diferentes entre sí, se mide a través del criterio Fornell – Larcker, tal como se muestra en la tabla 5 determina que las variables se distinguen claramente, aseverando la validez discriminante.

Tabla 8. Matriz de cargas cruzadas

	Cultura Organizacional	Desempeño	Gestión Comercial
CO11	0,749	0,353	0,440
CO13	0,841	0,374	0,608
CO2	0,833	0,421	0,441
CO4	0,753	0,255	0,389

CO8	0,862	0,342	0,529
CO9	0,832	0,448	0,486
DE2	0,541	0,822	0,504
DE3	0,374	0,837	0,550
DE4	0,378	0,808	0,480
DE5	0,196	0,814	0,381
DE6	0,240	0,743	0,438
DE7	0,434	0,891	0,567
GC1	0,467	0,576	0,868
GC2	0,584	0,578	0,898
GC3	0,594	0,472	0,914
GC4	0,446	0,464	0,805

Este criterio también se cumple en este caso, ya que las cargas cruzadas de una variables con todos los aspectos, debe correlacionar más con el factor al que pertenece que con el resto.

Tabla 9. Valores VIF del modelo externo (de medida)

	VIF
CO11	1,757
CO13	2,310
CO2	2,799
CO4	1,886
CO8	2,753
CO9	2,638
DE2	2,478
DE3	2,357
DE4	2,183
DE5	2,507

<b>DE6</b>	<b>1,912</b>
<b>DE7</b>	<b>3,671</b>
<b>GC1</b>	<b>2,390</b>
<b>GC2</b>	<b>3,138</b>
<b>GC3</b>	<b>3,539</b>
<b>GC4</b>	<b>1,994</b>

El factor de inflación de la varianza VIF se cumple a cabalidad, debido a que todos los aspectos arrojan resultados inferiores a 5.

Tabla 10. Heterotrait-Monotrait Ratio (HT/MT)

	<b>Cultura Organizacional</b>	<b>Desempeño</b>	<b>Gestión Comercial</b>
<b>Cultura Organizacional</b>			
<b>Desempeño</b>	<b>0,487</b>		
<b>Gestión Comercial</b>	<b>0,659</b>	<b>0,659</b>	

El Ratio HT/MT muestra un resultado favorable, indicando en cada variable un valor inferior a 1. Mostrando fiabilidad en la los criterios de validez convergente y discriminante.

Tabla 11. R Cuadrado

	<b>R cuadrado</b>	<b>R cuadrado ajustada</b>
<b>Desempeño</b>	<b>0,362</b>	<b>0,356</b>

<b>Gestión Comercial</b>	<b>0,364</b>	<b>0,359</b>
	<b>Modelo saturado</b>	<b>Modelo estimado</b>
<b>SRMR</b>	0,080	0,084
<b>d_ ULS</b>	0,861	0,961
<b>d_ G</b>	0,353	0,358
<b>Chi-cuadrado</b>	229,203	230,859
<b>NFI</b>	0,828	0,826

La varianza explicada de las variables endógenas, medidas de acuerdo con las estimaciones del modelo estructural, indican que se cumple con los requerimientos establecidos.

Tabla 12. F cuadrado

	<b>Cultura Organizacional</b>	<b>Desempeño</b>	<b>Gestión Comercial</b>
<b>Cultura Organizacional</b>			<b>0,573</b>
<b>Desempeño</b>			
<b>Gestión Comercial</b>		<b>0,567</b>	

## 4.2.2 Evaluación del modelo estructural

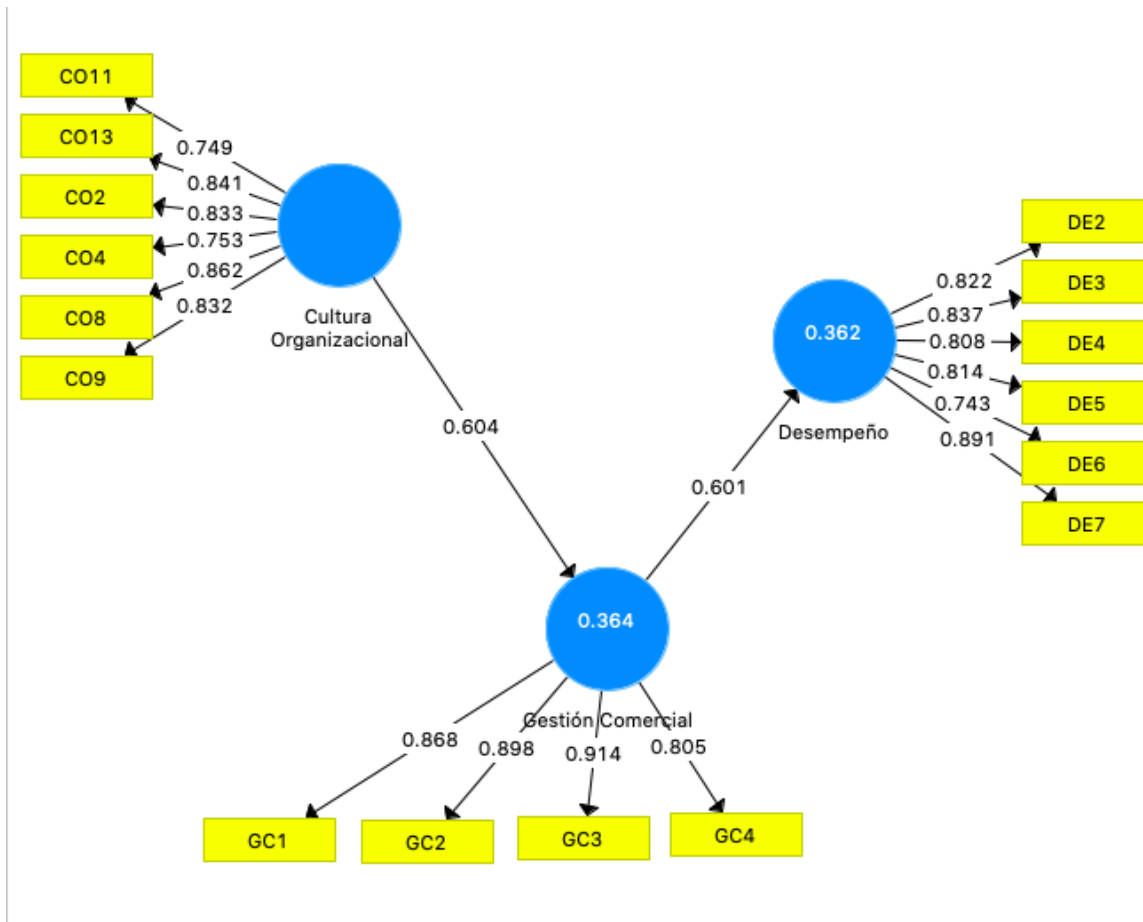


Figura 42. Evaluación Modelo estructural

Para analizar los resultados y confrontar las hipótesis formuladas, se debe aseverar la importancia del efecto directo entre variables latentes, y para esto el análisis PLS-SEM se debe realizar sin el efecto moderación del riesgo percibido, ya que éste indica la relación entre las variables cuando éstas no se ven influenciados por otra variable. (Henseler y Fassott, 2010).



De igual forma se busca confirmar el efecto directo entre los constructos del modelo y examinar el modelo estructural sin incluir los efectos de las variables iniciales, los cuales se confirman posteriormente.

Tabla 13. Media, desviación estándar, valores t, p valores

		Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	Estadísticos t ( O/STDEV )	P Valores	contrast e
H1	Cultura Organizacional -> Gestión Comercial	0,604	0,618	0,066	9,196	0,000	ACEPTA
H2	Gestión Comercial -> Desempeño	0,601	0,614	0,063	9,592	0,000	ACEPTA

Los resultados de la tabla 11 reflejan la aceptación y fiabilidad de los resultados obtenidos en el estudio.

## 5. Conclusiones

Esto demuestra que ambas hipótesis H1 y H2 se aceptan teniendo en cuenta los resultados de Media de las variables establecidas.

De esta manera, y según las hipótesis postuladas, se puede establecer lo siguiente: Frente a la hipótesis H1- La cultura organizacional tiene una relación positiva con la gestión comercial de las empresas familiares y no familiares, según los resultados obtenidos se puede decir que si existe esta relación positiva, dado que el reconocimiento de la misma enmarca dentro de las organizaciones unas políticas, objetivos, procesos y procedimientos de conocimiento del personal, generando una interacción entre los diferentes miembros que buscan objetivos comunes, es decir, a través de las estrategias postuladas, las costumbres, valores e identidad en las empresas, se implementan objetivos en este caso, hacia la gestión comercial que involucran al personal.

De igual manera, esta relación positiva entre la cultura organizacional y la gestión comercial de las empresas familiares y no familiares se ve reflejada en el resultado de la encuesta en las secciones de desempeño empresarial donde se muestra el impacto positivo en cuanto al posicionamiento y mercado con la retención de clientes, crecimiento de ventas, retornos de inversión y finalmente beneficios económicos con productividad y rentabilidad en las empresas.

Este resultado va integrado con el reflejo de los indicadores comerciales, tanto en organización y procesos comerciales como con la ejecución, cumplimiento de los procesos operativos y responsabilidad que dio como resultado la identificación en su mayoría con las escalas 5 y 4, donde se enmarca la importancia de la gestión, el seguimiento y el involucramiento del personal en general para cumplir los objetivos,

vinculando además del personal de ventas a las otras áreas, como parte del reconocimiento de los objetivos de las empresas con su cultura organizacional, direccionados hacia la gestión comercial con la búsqueda de resultados positivos. Así entonces se establece que la cultura organizacional si tiene una relación positiva en la gestión comercial, es el direccionamiento que permite aclarar estrategias y objetivos para la búsqueda en común de sus logros. De no existir la cultura organizacional, los parámetros de gestión, seguimiento y resultados serían ambiguos, sin esquema y norte, generando una desorganización y desorientación a nivel general, lo cual puede llevar a resultados negativos en la gestión, por lo que la alineación y relación entre las dos variables es evidente con el resultado obtenido en la encuesta.

De otro lado, según la hipótesis H2- La gestión comercial tiene una relación positiva con el desempeño de las empresas familiares y no familiares, ésta es aceptada según los resultados del análisis descriptivo y la Media planteada, dado que se ha evidenciado que la gestión comercial es de gran importancia tanto en las empresas familiares como no familiares, puesto que permiten contar con procesos comerciales organizados, que llevan a la ejecución de las estrategias con un buen cumplimiento y responsabilidad de parte de los equipos de las áreas comerciales.

Así mismo, contar con estos procesos de organización en la gestión comercial, permite tener una interacción acertada con los clientes internos, para llevarla posterior a los clientes externos, generando esto una relación positiva con el desempeño de las empresas independiente de su tipo. El contar con parámetros y esquemas definidos en los procesos, permite establecer un direccionamiento claro hacia los objetivos y metas de las empresas, llevando esto a generar un mayor compromiso y responsabilidad en su cumplimiento, incentivando en la participación conjunta para el logro de estos.

Cuando existe un liderazgo reconocido, orientación y comunicación, para este caso en la gestión comercial, los resultados se verán de manera positiva en las empresas

familiares y no familiares, por lo que la gestión comercial, marca una pauta interesante para el crecimiento, posicionamiento, proyección y demás determinantes que se propongan las empresas.

De esta manera, teniendo en cuenta el análisis y resultados descriptivos de la encuesta presentada, más el estudio causal de las variables establecidas según el desarrollo de la investigación, se pueden aceptar de manera positiva las variables e hipótesis planteadas, donde se indica que la cultura organizacional influye en la gestión comercial y ésta en el desempeño de la fuerza de ventas, concluyendo que tanto las empresas familiares como no familiares, han contado con la incidencia y existencia de relación positiva entre las variables, llevándolas a resultados de cumplimiento en su gestión y logro de objetivos, siendo factores importantes en las empresas, donde además, se puede involucrar dentro de la cultura organizacional a todo el personal para el acercamiento y cumplimiento de objetivos comerciales.

## 6. Referencias

Aldás-Manzano, J. (2015). Partial least squares path modelling in marketing and management research: An annotated application. In Moutinho, L. & Huarng, K-H. (Eds.), *Quantitative Modelling in Marketing and Management* (2nd Ed., pp. 43-78). London: World Scientific

Aristizábal Giraldo, S., (2000). La diversidad étnica y cultural de Colombia: Un desafío para la educación. *Pedagogía y saberes* Nro 15, 15-23.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.

Bullemore Campbell J. y Cristóbal Fransi, E. (2021) La dirección comercial en época de pandemia: el impacto del covid-19 en la gestión de ventas. *Información tecnológica* Vol. 32 N.1, 199-207.

Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational*

Canales Ronda, P. y Kuster Boluda, I. (2007) Efectos del control del comportamiento en el desempeño del vendedor. La visión del jefe de equipo de ventas. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa* Nro 34, 135-155.

Carney, M. (2005). *Corporate Governance and competitive advantage in family-controlled firms*. Wiley Online Library.

Carrillo Punina, A., (2016). Medición de la cultura organizacional. *Revista ciencias administrativas revista digital / FCE / UNLP*, 61-73. ISSN 2314-3738

Cepeda, J., (2007). Ontología de la cultura T1. Cuadernos de filosofía latinoamericana Universidad Santo Tomás Vol 28.N37, 31-38. DOI 10.15332/25005375, ISSN:0120-8462.

Churchill G., Ford N. y Walker O., (1999). Dirección de ventas. Esic Editorial España novena edición.

Clark, L. A., & Watson, D. (1995). Constructing validity: Basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment*, 7(3), 309.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. Culture. San Francisco: Jossey-Bass.

Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). A primer for soft modeling. University of Akron Press.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 39-50.

Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.

González Macías, C., Zizaldrá Hernández, I., Mercado Salgado, P. (2015). Sustentabilidad organizacional en pymes familiares restauranteras de la Jonquera en Cataluña, España. *Revista de ciencias sociales y humanidades Noésis*, 80 -97. ISSN-P:0188-9834.

Gutiérrez Q, M., (2011). Pluralismo jurídico y cultural en Colombia. *Revista derecho del estado* Nro 26, 85-105.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017a). A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2017b). Mirror, mirror on the wall: A comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 616-632.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing* (pp. 277-319). Emerald Group Publishing Limited.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio M., (2014). *Metodología de la Investigación sexta Edición*. ISBN: 978-1-4562-2396-0.

Kuster Boluda, I. y Canales Ronda, P., (2006). Evaluación y control de la fuerza de ventas: análisis exploratorio. *Universia Business Review-actualidad económica*, 42-57. ISSN 1698-5117.

Lozano Posso, M., (2008). Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar: un estudio de casos colombianos. *Cuadernos Adm Bogotá Nro 21 Universidad Icesi*, 243-268.

Martínez Ávila, M., & Fierro Moreno, E. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 130-164.

Molina Parra, P., Botero Botero, S., Montoya Monsalve, J. (2016). Empresas de familia: Conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y gestión Nro. 41*, 52-61. ISSN 1657-6276.

Monteferrante, P., (2012). Entre la familia y el negocio, el desafío de gobernar una empresa familiar. Debates IESA Volumen XVII Nro. 3, 57-62.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric Theory (McGraw-Hill Series in Psychology) (Vol. 3). New York: McGraw-Hill.

Ogliastri, E., (2013). ¿Empresa familiar emprendedora?. Debates IESA Volumen XVIII Nro. 1, 13-17.

Omaña Guerrero, L., Briceño Barrios, M. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: Análisis comparativo. Estudios gerenciales, 293-302.

Rodríguez, A. y Chauca, P., (2013). Problemática y alternativas de financiamiento para las micros y pequeñas empresas familiares de Michoacán: estudio de caso. Incentum, Vol. VIII Nro 15, 127-158.

Rubiano, E., (2006). Tres aproximaciones al concepto de cultura: estética, economía y política. Signo y pensamiento 49 Vol XXV, 112-135.

Szabunia, P., (2010). El cerebro y la cultura organizacional ¿similitudes casuales?. Debate IESA Vol. XV Nro. 1, 56-59.

Tápies, J., (2012). Empresas familiares: La espina dorsal de la economía. Revista de negocios del IEEM, 37-41.

Vesga, J., García, M., Forero, C., Aguilar, M., Jaramillo, J., Quiroz, E., Castaño, E., Andrade, V. y Gómez, M. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. Suma psicológica, 27 (1), 52-61.



Zoltners, A. A., Sinha, P., y Lorimer, S. E., (2008) Sales force effectiveness: A framework for researchers and practitioners, <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134280201>, Journal of Personal Selling & Sales Management, 28(2), 115-131

## 7. Anexos

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS VENDEDORES DE EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES

EMPRESA: \_\_\_\_\_

NOMBRE Y APELLIDOS: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

Instrumento orientado a identificar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño de la fuerza de ventas.

#### INTRODUCCIÓN

Esta encuesta se hace para obtener una información estadística clara y precisa, a partir de una selección de una población aleatoria.

- ¿cómo está clasificada la empresa?

Familiar                       No Familiar

- ¿Hace cuánto está constituida la empresa?

Entre 1 a 5 años             Entre 5 a 10 años             Mas de 10 años

¿Cuenta la empresa con jefe/líder de ventas?

Sí                       No

Instrucciones para resolver el cuestionario tercera parte

- Califica en una escala de 1 a 5 anclada en "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo"

Escala de medida para medir cultura organizacional.

CULTURA ORGANIZACIONAL	1 a 5
1. La empresa se caracteriza por ser como una extensión de la familia.	
2. La empresa es dinámica y emprendedora.	
3. La empresa es formal y estructurada.	
4. Lo más importante en la empresa es la cohesión y la moral del grupo.	
5. Lo más importante en la empresa es el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos.	
6. Lo más importante en la empresa es la competitividad y el logro.	
7. Lo más importante en la empresa es la estabilidad.	
8. Los directivos de la empresa se caracterizan por ser mentores o maestros.	
9. Los directivos de la empresa se caracterizan por ser emprendedores, innovadores y tomadores de riesgo.	
10. Los directivos de la empresa se caracterizan por ser Técnicos, jefes conservadores.	
11. Los directivos de la empresa se caracterizan por ser coordinadores, organizadores o administradores.	
12. El factor cohesionador de la empresa es la lealtad y la tradición.	
13. El factor cohesionador de la empresa es el compromiso con la innovación y el desarrollo.	
14. El factor cohesionador de la empresa es el logro de las metas y las tareas.	

15.El factor cohesionador de la empresa son las reglas y políticas formales.	
--	--

Fuente: Camero y Quinn, 2011.

Durante los últimos dos o tres años:

DESEMPEÑO EMPRESARIAL.	1 a 5
1. Se ha incrementado la cuota de mercado.	
2. Se ha mejorado la satisfacción del cliente	
3. Se ha logrado una mejor posición competitiva	
4. Se ha incrementado la tasa de retención de clientes.	
5. Se ha logrado crecimiento en las ventas	
6. Se ha mejorado el retorno de la inversión	
7. Se ha logrado un mejor desempeño general de la empresa.	

Fuente: Morgan & Strong (2003)

Indicadores de gestión comercial

- Califica en una escala de 1 a 5 anclada en "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo"

Dimensión	indicador	Ítems	1 a 5
Organización	Procesos comerciales	La empresa cuenta con una gestión comercial adecuada.	
		Los trabajadores de la empresa tienen conocimiento de las actividades relacionadas a los procesos de la gestión comercial.	
		Los trabajadores de la empresa conocen los objetivos de la gestión comercial.	

		Se realiza un constante monitoreo del cumplimiento de los procesos operativos de la gestión comercial	
Ejecución	Cumplimiento de los procesos operativos	Con el tener una buena gestión comercial en la empresa es que se asegura su éxito.	
		Existen falencias al ejecutar los procesos operativos de la gestión comercial.	
		Los trabajadores de la empresa son los responsables de efectuar las labores encomendadas por la gestión comercial	
	Responsabilidad	Los trabajadores de la empresa son responsables con el manual de cumplimiento de los objetivos de la gestión comercial.	

Fuente: Llontop (2018)