

PLAN DE ACCIÓN PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS INTERNOS EN EMPRESAS FAMILIARES PEQUEÑAS

Andrea Melissa Rodríguez
Especialización en Gerencia de
proyectos
Universidad EAN
Bogotá D.C.
arodrig31067@universidadean.edu.co

Romario Gómez Motta
Especialización en Gerencia de
proyectos
Universidad EAN
Bogotá D.C.
rgomez72130@universidadean.edu.co

Jorge David Duarte
Especialización en Gerencia de
proyectos
Universidad EAN
Bogotá D.C.
jduarte27310@universidadean.edu.co

Paola Peña Carrillo
Especialización en Gerencia de
proyectos
Universidad EAN
Bogotá D.C.
ppenaca46803@universidadean.edu.co

Resumen — A través de la presente investigación y por medio de un estudio de casos, se identificaron las características y condiciones propias en empresas familiares de pequeño tamaño a partir de un diagnóstico inicial que permitió identificar la dinámica de las mismas. Para estudio particular el diagnóstico se efectuó en dos empresas (A y B) mediante la herramienta de entrevistas semiestructuradas, en donde fue posible identificar la influencia del fenómeno de la microgerencia en la operación de estas. La investigación finalmente propone un plan de acción en fases, que estructura los procesos internos de las empresas familiares que fueron objeto de estudio, con el fin de estandarizar los procesos que están en función de las dinámicas propias de las empresas familiares de pequeño tamaño.

Este artículo presenta los resultados de la implementación de la primera fase del plan de acción propuesto.

Palabras clave— empresa pequeña, familiar, microgerencia, procesos, casos, plan.

I. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares representan una fuente importante de empleo a nivel mundial, aportando a la economía local de cada país. Algunos autores afirman que una empresa es familiar si confluyen tres aspectos fundamentales: propiedad, familia y gestión empresarial. Si en su propiedad, la mayor parte es de un grupo familiar, si se tiene el deseo de continuidad en el tiempo y si algún miembro es participante activo de la organización, entonces hablamos de empresas familiares.

Un porcentaje significativo de empresas en Colombia demuestran la gran influencia de empresas de familia, dado a que, el 46% que reportaron información a la superintendencia de sociedades en 2010 eran familiares. Según los estudios, de las 19.089 sociedades que presentaron información ante la superintendencia, 9.782 están localizadas en Bogotá y 4.209 sociedades se auto reconocieron como compañías de familia

(Castaño, Caldas, Manjarrés, Daniel & Quitian, 2010), representando así un 43% de la fuerza empresarial en la capital del país.

Para comprender el comportamiento de las empresas familiares en Colombia y su importancia, particularmente en la ciudad de Bogotá se presenta el siguiente gráfico, en donde se encuentra el porcentaje de las empresas familiares según su tamaño:

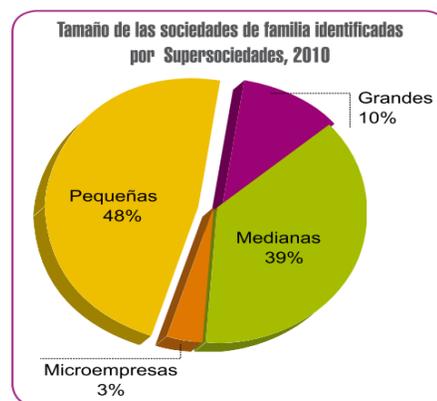


Ilustración 1. Fuente Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá, primer semestre de 2010. Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

De la anterior gráfica se puede inferir que las empresas pequeñas representan la mayor fuerza empresarial según los datos de la cámara de comercio. Dando alcance a la información previamente mencionada, el estudio decide centralizarse en las empresas de pequeño tamaño familiar, dado su impacto en la economía Colombiana.

Las empresas propuestas para el caso de estudio tienen actividades económicas y estructuras organizacionales diferentes, pero comparten que son de carácter familiar e identifican problemas asociados con la falta de autonomía en las decisiones que toma cada director de área y las dificultades

que han surgido a la hora de tener un crecimiento significativo a través del tiempo.

Es por ello que surgió la necesidad de cuestionarse, ¿Qué buenas prácticas pueden estructurar procesos internos en las empresas familiares?, para dar respuesta a ello se identificó y evaluó el rol que desempeña la familia propietaria de la empresa, dado a que, esta condición familiar es la que diferencia el gobierno corporativo. Además, se observaron aspectos que generaron conflicto y que afectaron la gestión empresarial, por consiguiente son empresas más vulnerables ante otras organizaciones que tienen una estructura organizacional más definida.

Razón por la cual fue importante identificar las fortalezas que las empresas familiares muestran a través del tiempo, y porque estas se van debilitando. Se encontró que en las primeras etapas de fundación de las empresas se hayan atributos como la lealtad, confianza mutua, sacrificio y dedicación de los fundadores para lograr el éxito, alto nivel de carga horaria, entre otros, que se pueden denominar como ventajas competitivas.

Dando alcance a lo que se menciona previamente, y teniendo en cuenta que el tipo de empresas objeto del estudio de la presente investigación son familiares, se logró identificar en el diagnóstico a través del instrumento de la entrevista semi estructurada, que estas empresas tienen actividades económicas y estructuras organizacionales diferentes, pero identifican y comparten problemas asociados con la ausencia de estructuración de procesos que se relaciona al día a día y alta rotación de personal, falta de identidad hacia la empresa por parte de los sucesores. Además, los dueños no identifican apropiación de algún integrante de la familia que esté dispuesto a asumir el reto de continuar y gestionar un crecimiento en la empresa.

Las empresas familiares son por lo tanto objeto importante de estudio, debido a que los objetivos no difieren de las no familiares, y aunque su gestión es diferente, el desarrollo de los sistemas de gobierno en las empresas familiares puede tener un gran impacto en la sociedad. (Astracán y Shanker, 2003; Corbetta y Montemerlo, 1999)

II. MARCO TEÓRICO

A. *Empresas Familiares*

Un estudio realizado por la universidad de Kennesaw, sobre conflictos entre la familia y los negocios, define a una empresa familiar como aquella en donde una familia (o varias) tienen el control total sobre el negocio (Pieper, 2013)

A nivel mundial se puede encontrar que existen grandes organizaciones como Samsung, Heineken & BMW y que son empresas familiares. Para ser una empresa de este tipo el 25% de la propiedad debe estar en manos de la familia en caso de estar cotizada en bolsa; en las no cotizadas el 50% es lo esperado (Custodio, 2019).

Según muchos autores, no es posible definir en un solo concepto la empresa familiar, pero si existen rasgos

característicos que comienzan a acotar el concepto apropiado para caracterizar las empresas, dentro de estos se encuentran tres rasgos importantes para contemplar: La propiedad o el control de la empresa familiar; el poder que la familia ejerce sobre la empresa; y por último, la intención de transferir la empresa a generaciones venideras (sucesión familiar). (Arenas Cardona & Rico Balvín, 2014)

B. *Tipologías Empresas Familiares*

Por otro lado, existen modelos que ejemplifican las tipologías de las empresas familiares o como también lo denominan algunos autores las “Etapas de desarrollo de la propiedad” (Martínez, 2010), los cuales tienen que ver con las características particulares de cómo se encuentran conformadas. A continuación se enumeran conforme los autores han estudiado y validado dichos modelos: El modelo de los tres círculos; de fundador a consorcio de primos; de fundador a consorcio de primos; la matriz: el tamaño de la familia es el tamaño de la empresa; el modelo de las relaciones de trabajo; la matriz: aportación de la familia, profesionalización de los sistemas; la matriz tamaño de la empresa, nivel de diversificación. (Gallo, 2004).

Además de las tipologías, se puede hablar de las etapas del desarrollo de la familia dentro de las dinámicas empresariales, que se encargan de analizar las relaciones de la familia con el trabajo en la empresa familiar, este modelo ejemplifica que la misma familia (diferentes etapas de su desarrollo) experimenta situaciones y problemas distintos. Estas etapas son: familias jóvenes en la empresa; ingresó a la empresa familiar; trabajo en conjunto; y traspaso del bastón de mando.

C. *Dinámicas en Empresas Familiares*

A partir de los distintos enfoques sobre los análisis de las empresas familiares, es importante destacar cómo se desarrollan las dinámicas más comunes en este tipo de organizaciones, es decir, que tipos de ventajas o desventajas existen en las empresas familiares a partir de las dinámicas “internas” de estas.

Las fortalezas más representativas de las empresas familiares según Martínez son: mayor velocidad de decisión; cultura empresarial más fuerte; mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal, y menor rotación de sus principales ejecutivos; mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores; mayor responsabilidad social; entre otras.

Por otro lado, las debilidades más comunes en las empresas familiares se encuentran las relaciones interpersonales o las situaciones conflictivas entre los integrantes de la familia, las cuales se dan por una falta de objetividad en el enfoque empresarial y conlleva a que los sentimientos o la cercanía familiar se convierta en un inconveniente. Dentro de las debilidades más representativas se encuentran: superposición de roles empresariales y familiares; falta de planificación; nepotismo (preferencia de un pariente); exceso de desconfianza, control y secreto; resistencia al cambio y a la profesionalización; falta de una

mentalidad orientada a los resultados; liderazgo demasiado largo; dificultad para atraer gente talentosa; estancamiento estratégico; entre otros. (Martínez, 2010)

Es importante resaltar estas fortalezas y debilidades, puesto que por un lado son clave en la dinámica de las empresas familiares (ventajas); así mismo las desventajas se pueden convertir en riesgos para la gestión en el tiempo de las organizaciones familiares.

D. Tamaño Empresas Familiares en Colombia

En Colombia, el marco legal define en la Ley 905 de 2004 el tamaño de las empresas, en él se establece que las microempresas tienen una planta de personal no superior a los 10 trabajadores y los activos totales son inferiores 500 SMMLV (excluida la vivienda); las empresas pequeñas son aquellas que tienen una planta de personal entre once y cincuenta trabajadores y sus activos totales se encuentran entre 501 SMMLV y menos de 5.000 SMMLV; por último la empresa mediana cuenta con una planta de personal entre cincuenta y uno y doscientos trabajadores, y un total de activos entre 5.001 SMMLV y 30.000 SMMLV. (Mipymes.gov.co, 2019)

Según datos registrados en el Banco de la República, se observa que las empresas familiares en su mayoría pertenecen a los estratos 1, 2 y 3, dentro de las cuales se encuentran las micro, pequeñas y medianas empresas. (Arenas Cardona & Rico Balvín, 2014). El 85% de las microempresas están a la cabeza de jefes de hogar, lo que representa la gran participación de este tipo de empresas dentro de la economía colombiana.

Según la superintendencia de sociedades el 70% de las sociedades en Colombia son sociedades de familia y un 48% de ellas para el caso de Bogotá son pequeñas empresas.

E. Conflicto en Empresas Familiares Pequeñas

Conforme a la acotación del tamaño de la empresa que se menciona previamente y teniendo en cuenta lo que establece la norma colombiana, se analizaron los conflictos en empresas familiares pequeñas. Cabe resaltar que existe poca literatura que menciona estos conflictos en Colombia, sin embargo, se puede encontrar que hay problemas comunes y recurrentes en empresas familiares de tamaño pequeño.

En otros países como es el caso de Estados Unidos, en la universidad de Kennesaw, se desarrolló un estudio en donde se exploraba aquellos caminos en donde el negocio afectaba el sistema familiar. El estudio plantea tres hipótesis de conflicto basadas en el uso del negocio como vehículo de discusiones de tipo familiar; el negocio como inhibidor de crecimiento profesional de sus miembros y la gerencia como fuente de estancamiento de la madurez del negocio.

La tercera plantea que los dueños de la empresa no están a favor de cambiar el modelo de negocio, explorar nuevas oportunidades ni nuevos mercados. No quieren realizar cambios en el negocio que puedan afectar la dinámica familiar y crear un riesgo destructivo (Pieper, 2012).

Si bien el separar las relaciones familiares y las empresariales es una carga particularmente especial en este tipo de empresas; el papel del gerente toma un papel sustancialmente diferente. El concepto de microgerencia surge habitualmente en este tipo de empresas dado a que, si bien el personal es limitado, el gerente desea un control total sobre todo lo que sucede en la organización.

La microgerencia se caracteriza por el exceso de participación por parte del gerente a trabajo que ha sido asignado a otros; sin consultarlos y monitoreando cosas con baja importancia para su rol. Lo anterior llega a un punto donde el gerente dice qué hacer, cómo hacerlo y cuándo hacerlo; sin darle libertad al empleado. La delegación (si existe) es disfuncional. (Yost, 2012)

Uno de los principales culpables del comportamiento de la microgestión es la falta fundamental de confianza entre el gerente y el empleado (Dowden, 2012), en donde una figura de este tipo suele representar costos demasiado altos dado a que el gerente sobre exige sus actividades y por otro lado genera desmotivación en los trabajadores.

Las recomendaciones y estudios realizados frente el fenómeno de la microgerencia suelen estudiarse desde dos perspectivas, la del empleado y la del microgerente; en donde como empleado suele sugerirse el adelantarse a las expectativas del gerente con el fin de fortalecer la confianza y por otro lado la del gerente, en aceptar las implicaciones negativas en su comportamiento. (Dowden, 2012)

III. METODOLOGÍA

La metodología que se utilizó es de carácter cualitativo, se realizó en tres etapas mediante un estudio de casos, que indican respectivamente en cada una de ellas el procedimiento a seguir con el fin de determinar un plan de acción por fases para estructurar procesos internos de la organización de las empresas familiares de tamaño pequeño.

A continuación se describe los componentes de las tres etapas:

A. Etapa 1- Diagnóstico de las dos empresas objeto de estudio, Caso A y Caso B, para identificar los principales conflictos relacionados con los procesos internos, en las dos empresas.

Para el caso de estudio, se seleccionaron dos empresas familiares de pequeño tamaño, que se caracterizan por tener actividades económicas diferentes. Los dos casos han sido denominados A y B, para preservar el anonimato y confidencialidad de la información.

Esta etapa permite hacer una aproximación al proceso interno de las empresas familiares de los casos A y B y de esta manera determinar cuáles son las dinámicas que generan mayor conflicto con relación a la microgerencia y gobierno corporativo; la etapa se dividió en las siguientes actividades:

- **Estructura de la Entrevista:** Se diseñó y se realizó una entrevista semi estructurada, con un objetivo específico,

que garantiza la recolección de la información que se requiere en la fase inicial.

- *Recolección de datos:* Se realizó una visita técnica de reconocimiento de los procesos y dinámicas internas en cada una de las empresas Caso A y B, para informar sobre el estudio a realizar y la dinámica que va a ser efectuada. En esa visita se realizó una entrevista semi estructurada con el gerente, a quien se le explicó el proceso a seguir.

A partir de esto, se realizó la identificación de otras fuentes de evidencia a utilizar, en caso de requerirse soporte como lo pudo llegar a ser: la observación y la documentación.

- *Análisis de datos:* Luego, se procedió a desarrollar el análisis de la evidencia recolectada en el estudio de investigación del Caso A y Caso B. Para esta investigación la metodología a utilizar es la síntesis cruzada de casos, en donde se muestran las respuestas de los dos casos, de acuerdo a la estructura de las preguntas de la entrevista semi estructurada.

B. Etapa 2 - Estructurar un plan de acción para las empresas familiares del Caso A y Caso B.

Con la información que se recolectó en la etapa inicial y que previamente fue analizada, se elabora un plan de acción para estructurar procesos internos teniendo en cuenta la ejecución de las siguientes tres fases, con sus respectivas actividades:

Fase 1:

- Definir en conjunto con el gerente un documento con las funciones, responsabilidades y perfiles de cada uno de los cargos, teniendo en cuenta información referente a la identificación del cargo, objetivo del cargo, perfil del cargo, formación, funciones, responsabilidades, autoridad y aceptación del cargo.
- Estructurar un proceso para determinar el conducto regular, para la resolución de conflictos y seguimiento para la implementación del documento con las funciones, responsabilidades y perfiles de cada uno de los cargos.
- Establecer un documento de lecciones aprendidas.

Fase 2:

- Realizar un programa de fortalecimiento de confianza dirigido al gerente, para afianzar la capacidad de delegar y permitir que cada cargo desempeñe las funciones asignadas.
- Implementar un programa de bienestar laboral, con actividades direccionadas para afianzar el sentido de pertenencia de los empleados y el compromiso para cada una de las empresas, y de esta forma mejorar el desempeño y la percepción de los empleados en función de las organizaciones.

Fase 3:

- Diseñar un procedimiento de recursos humanos, en donde se defina la estructura organizacional para la designación de cargos y competencias, hasta la evaluación de desempeño del personal para establecer las necesidades de formación.

- Diseñar un formato de evaluación de desempeño del personal.
- Implementar los formatos y generar registros de desempeño del personal.

C. Etapa 3 – Socializar y validar en la Etapa 2, la Fase 1 para las empresas familiares del Caso A y Caso B.

- Socializar el documento de las funciones, responsabilidades y perfiles de cada uno de los cargos, el proceso para determinar el conducto regular y las lecciones aprendidas, con todo el personal de las empresas del Caso A y del Caso B.
- Validar la primera fase del plan de acción propuesto para las empresas del caso de estudio A y B. Esta validación se realizará por medio de una entrevista semi estructurada dirigida al gerente, a un director de área y a una persona de operación. Cada una de las entrevistas, será definida con un objetivo específico y será delimitada con la finalidad de corroborar la percepción de los empleados con los cambios implementados
- *Análisis de datos:* Se procederá a llevar a cabo, el análisis de la evidencia recolectada en la validación del estudio de investigación del Caso A y Caso B. Para esta investigación la metodología a utilizar es la síntesis cruzada de casos a través de tablas en donde se muestran las respuestas de los dos casos, de acuerdo a la estructura de las preguntas de las entrevistas semi estructuradas.

IV. VARIABLES

Para la investigación, el principal instrumento de recolección de datos fue el uso de entrevistas semi estructuradas, esto dado a que, en primera medida al ser un estudio de casos en donde participa una población pequeña, se presenta un mayor grado de flexibilidad en la entrevista semi estructurada, debido a que parte de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados, y permitir que, mediante la comunicación verbal y no verbal, se logre adquirir un mayor grado de información.

Las entrevistas se enfocaron hacia cuál es la percepción del tema central de esta investigación “Nivel de microgerencia” como variable dependiente para empresas familiares de tamaño pequeño; definido por las siguientes variables independientes: Liderazgo, Gestión del cambio organizacional, Disposición para adoptar nuevas iniciativas, Alineamiento estratégico, Gerencia de competencias, Gerencia de procesos, Delegación, Compromiso y Comunicación. La relación esperada entre las variables independientes y la dependiente es que sean inversamente proporcionales.

V. HIPÓTESIS

Actualmente las empresas familiares tienen gran importancia en la economía nacional, dado a que tienen un alto porcentaje de interacción en el Producto Interno Bruto, y

son empleadoras de un gran porcentaje de mano de obra a nivel nacional. En la mayoría de las empresas familiares, ocurren dinámicas muy particulares que pueden llegar a ocasionar que la estabilidad y perdurabilidad de estas se vea afectada por no realizar una gestión en el momento indicado.

Una de esas dinámicas que afecta principalmente a las empresas pequeñas familiares, como ocurre con los dos casos objeto de estudio, A y B, es la microgerencia. La microgerencia, puede llegar a ocasionar que los gerentes, que en su mayoría son los mismos propietarios, tengan un alto sentido de pertenencia hacia la empresa y vean a su alcance la estabilidad de la misma, y por tanto, temen delegar funciones a otros empleados; este comportamiento, puede ser ocasionado en el gerente por falta de confianza hacia sus empleados. Es por ello, que el gerente interrumpe las funciones y desautoriza a las personas que tiene a su cargo, no permitiendo que desempeñen correctamente su labor y a su vez, causando que la empresa no progrese en el tiempo.

Con el estudio objeto de la investigación, se pretende corroborar que la microgerencia en las empresas pequeñas familiares afecta negativamente los procesos internos de las mismas, y por tal razón, es de gran importancia y generará un impacto positivo, el plantear un plan de acción que contribuya a estructurar los procesos internos de la organización y ocasione una percepción positiva por parte de todas las personas que conforman la estructura organizacional de la empresa.

VI. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Dado que la investigación se centra en empresas familiares de pequeño tamaño en donde la población implicada es reducida se toman dos decisiones dentro de la investigación: La primera es aprovechar el tamaño de población disponible, que es reducido, para realizar el levantamiento de información; y la segunda, es utilizar como instrumento principal la entrevista de tal manera que haya libertad de expresión por parte del entrevistado.

A. La entrevista semi estructurado

En la entrevista semiestructurada se busca que los entrevistados hablen libremente sobre los temas de interés dentro de la investigación, particularmente como la acción de un microgerente afecta las dinámicas laborales dentro de las organizaciones caso de estudio.

TABLA
ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA GERENTE

TABLA 1. ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA - GERENTE	
TEMA A TRATAR	
¿Qué siente qué se puede mejorar en la empresa?	
FUNCIONES	
¿Tiene certeza de las actividades que debe desempeñar en su cargo?	
¿Sabe que espera el equipo de usted?	
MICROGERENCIA	
¿Qué es lo más importante para su cargo? ¿le presta la atención requerida?	

La gente manifiesta lo que piensa en las reuniones, hay reuniones
Cómo se siente al delegar el trabajo
Suele hacer actividades que le corresponden a otra persona
Suele fijarse en el detalle del trabajo de los demás
¿Cómo se siente cuando los demás tomen decisiones sin consultarle?
Alguien ha tomado una decisión sin consultarle... ¿qué pasó?
Suele intervenir en el trabajo de los demás
¿Qué tan preparado siente que está todo el equipo? Expectativas
¿Cuál es la percepción de su equipo? ¿los siente motivados?
Siente demasiada responsabilidad, fuera de las actividades del gerente?

VII. MUESTREO

Se realizó la entrevista semi estructurada a la mayor cantidad de personas disponibles con el fin de recolectar la cantidad de información apropiada para el estudio. En total se realizaron 8 entrevistas segregadas por áreas de la siguiente manera: 2 entrevistas a Gerentes, 3 entrevistas a Personas de áreas administrativas y 2 entrevistas a Personas del área operativa.

A. Información demográfica de los entrevistados

TABLA
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA GERENTE

Información Demográfica	
Ítem	Porcentaje
POBLACIÓN	
Femenina	50%
Masculina	50%
EDAD	
20 a 40 años	0%
40 a 60 años	0%
Más de 60 años	100%
ANTIGÜEDAD	
Menos de 2 años	0%
2 a 8 años	50%
8 a 15 años	0%
Más de 15 años	50%
ESCOLARIDAD	
Bachiller	0%
Técnica	0%
Profesional	0%
Especialización	100%

B. Información demográfica de los entrevistados

TABLA
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA

Información Demográfica	
Ítem	Porcentaje
POBLACIÓN	
Femenina	40%
Masculina	60%
EDAD	
20 a 40 años	60%
40 a 60 años	40%
Más de 60 años	0%
ANTIGÜEDAD	
Menos de 2 años	40%
2 a 8 años	20%
8 a 15 años	20%

Más de 15 años	20%
ESCOLARIDAD	
Bachiller	40%
Técnica	40%
Profesional	0%
Especialización	20%

VIII. RESULTADOS

Se realizó la entrevista semiestructurada a la mayor cantidad de personas disponibles en cada caso, con el fin de recolectar la cantidad de información apropiada para el estudio. Para la validación de las respuestas completas de cada entrevista, se puede dirigir al Anexo B.

Entrevistas Área Gerencia

En el levantamiento de información se destacan las siguientes afirmaciones encontradas en ambas empresas por parte de los gerentes, correspondientes al Caso A y Caso B:

Suelen involucrarse en las actividades de los demás cuanto ven que hay retrasos o actividades sin realizar, incluso haciéndolas ellos mismos. Hay ausencia de sentido de pertenencia por parte de los miembros de la organización, es decir, no ven el compromiso del equipo. Se ve el día a día como una prioridad.

No creen que el equipo sea capaz de realizar las actividades que les compete; sienten que no todo el equipo está capacitado y que les falta proactividad, por eso dudan en delegar las actividades. Por lo anterior ambos gerentes hacen trabajo que no corresponde a su cargo, el sentido de responsabilidad hacia lo suyo los obliga y no se centran en lo realmente importante sino en las actividades de los demás. El caso A, piensa que el personal no es el adecuado y el caso B le gusta que se esmeren igual que él lo hace.

Sobre que se puede mejorar en las empresas, los dos aportan ideas diferentes, para el caso A se quiere mejorar la producción al igual que las ventas y para el caso B, se debe trabajar en el sentido de pertenencia y en el gusto por lo que se hace; sin embargo, coinciden en que deben tener la compañía a flote, dirigirla y asegurar su mantenimiento, sin embargo, difieren en que, en el caso A al no contar con personal suficiente se debe hacer de todo, mientras que el B quiere dedicarse a ampliar los negocios para asegurar la permanencia en el tiempo.

Sobre lo que el equipo espera de sus líderes, hay un poco de discrepancias en los dos casos, en el caso A que su equipo espera que no los despidan, siente que cuando se baja la producción es su mayor miedo, en el caso B la gerente cree que el equipo espera más apoyo y motivación en la operación. En ambos casos lo más importante es la generación de ingresos para asegurar rentabilidad, aunque también concordaron en que las actividades del día a día los alejan a veces de la principal prioridad.

Sobre si hay reuniones y si manifiestan lo que piensan, el caso A se extendió un poco más, expreso que se quejan y que no hacen lo que ya deberían por su experiencia en el cargo. El gerente B, no entro en detalle, pero sí expreso la importancia y necesidad de reunirse para crecer todos juntos como empresa. A los gerentes les alegra que los demás tomen decisiones sin consultarles, les hace sentir apropiación, si se equivocan los corrigen de la mejor manera.

Ambos se sienten con mucha responsabilidad. El caso A porque siente que el personal no rinde igual que al principio y el caso B porque al ser gerente todo le resulta importante y le genera preocupación, además del trabajo extra que muy a menudo se les presenta.

Entrevista Área Administrativa

Dentro del avance actual de la investigación también se aplicó la herramienta de recolección de datos en el área administrativa. El personal administrativo de los dos casos manifiesta que no suelen tomar decisiones sin consultarlas antes con el gerente, esto se debe a antiguas experiencias que terminaron en llamados de atención por parte de los gerentes y prefieren consultar cada decisión, así eso tome más tiempo del necesario.

Los colaboradores del área administrativa de las dos organizaciones concluyeron que podrían mejorar su trabajo si tuvieran clara y definidas sus funciones, aunque saben qué hacer en el día a día, sienten que hacen más funciones de las que les corresponde al rol, entendiendo que esto se debe a la falta de personal y que es una situación propia de la empresa.

Por otro lado, a pesar de no tener claras todas las actividades a su cargo y que aun así desempeñan, cuando se les pregunta si tiene claro la expectativa del gerente, manifiestan en ambos casos que si tienen una noción cercana de lo que el líder espera de sus funciones. En cuanto a temas de delegación de sus actividades a otros colaboradores son conscientes que deben estar presentes en el desarrollo en el proceso, realizando un control y revisión de ellas con el fin de asegurar que se hagan de manera adecuada y efectiva según su gestión de control, llegando casi que, al mismo nivel de generar algún tipo de reproceso por parte de ellos, como sucede con sus líderes.

Ambas empresas sienten que su trabajo se ve retrasado por la intervención constante del gerente, apoyado en el hecho que, en el caso A los colaboradores del área administrativa sienten que el gerente no confía completamente en sus funciones y capacidades. En el caso B por otro lado, si bien sienten que se retrasa, manifiestan que la intervención del gerente a veces se hace necesario porque son campos o temas que no tienen tan claro a la hora de realizar la actividad. Dentro de las respuestas de los entrevistados se resalta que el 25% de ellos siente que definitivamente el líder no confía en su trabajo, interviene en el mismo y realiza actividades que les corresponde a ellos.

Al preguntar por las capacitaciones, los colaboradores sienten que el equipo no está preparado para realizar todas las actividades asignadas, afirman que si sienten que a la mayoría les hace falta capacitaciones.

Entrevista Área Operativa

Por último, la investigación también se aplicó la herramienta de recolección de datos en el área operativa de las empresas en donde se destacan los aspectos que se describen a continuación. Referente a lo que se puede mejorar en la empresa, los casos de estudio coinciden que la tecnología es indispensable, pues actualmente se hace de manera muy artesanal, así mismo algunas de sus funciones las tienen claras mientras que otras no, desde la gerencia ayudan al caso B a definir lo que se debe hacer.

Acerca de la expectativa del líder con respecto a sus cargos, en el caso A el operativo dijo que ni el líder mismo sabía que esperaba de él, pues se sabe medianamente que línea a seguir, pero no se cumple. Mientras que en el caso B, se tiene claro que la gerente espera control total sobre la operación, al igual informes y reportes al día. Los dos operativos se sienten conformes con las actividades que realizan actualmente, en el caso B incluso el coordinador llegó a decir, que a veces le asignaban funciones que no le correspondían.

El área operativa del caso A delega algunas funciones, sin embargo, no está feliz de hacerlo, pues no ve compromiso en las personas encargadas, en el caso B debido a que la operación no es muy grande no se delegan actividades; esto conlleva a que se tengan que hacer actividades que les corresponden a los demás. Cuando se les pregunto si pueden tomar decisiones relacionadas con su cargo sin necesidad de consultarlas, el operativo del caso A respondió que a veces si y a veces no, lo hace y lo cuestionan, pero cuando no lo hizo también lo cuestionaron. En el caso B sucede algo similar, cuando lo hizo se le llamo la atención.

Los dos se fijan en el trabajo de los demás, antes no lo hacían, pero ya sea por la naturaleza del cargo o por gusto lo hacen. Igualmente, los dos sienten que su trabajo se ve retrasado por la intervención de su líder ya sea por darle prioridad a un trabajo específico o porque les gusta que las cosas se hagan a su manera. Cada caso tiene ciertas prioridades, pues recordemos que cada empresa tiene actividades muy diferentes; gestión y control es lo que cada operativo identifico como la cualidad más importante de su cargo, sin embargo, no creen que su personal este lo suficientemente preparado, en el caso A les hace falta capacidad y compromiso, en el caso B, si se tiene claridad que el personal está lo suficientemente capacitado y comprometido con el cargo, sin embargo admite su falta de proactividad.

IX. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

La validación del instrumento se efectuó bajo dos perspectivas: la primera, es una autoevaluación de las

preguntas realizadas por entrevistador; las cuales tienen como objetivo revisar si la herramienta fue efectiva y se realizó en condiciones óptimas para el levantamiento de información. Lo anterior para definir si es necesario ajustar, eliminar o cambiar las temáticas propuestas o las condiciones externas en relación a la primera aproximación de la entrevista con la población seleccionada. (Hernández, n.d.). En segunda instancia, se realizó una segunda validación del instrumento por medio de un juicio de expertos, en donde se aprueba conforme a la experiencia de los expertos que evaluarán la herramienta.

los interrogantes propuestos por Roberto Hernández Sampieri en su libro “Metodología de la Investigación”, los cuales para efectos de la investigación permitieron identificar que el instrumento fue aplicado en condiciones óptimas y en el ambiente de interacción idóneo para la aplicación de la herramienta de entrevista semi estructurada.

Juicio de Expertos

Las temáticas y preguntas base se sometieron a una evaluación que busca llevar a cabo la revisión de los ítems que componen el cuestionario semi estructurado, con el fin de emitir una puntuación sobre la validez de constructo, de criterio y contenido. Los indicadores utilizados para el juicio de expertos se presentan a continuación:

TABLA
ÍNDICES DE EVALUACIÓN DE HERRAMIENTA

Índice	Descripción	Evaluación
<i>Relación-Relevancia</i>	Es importante su inclusión dentro del análisis	0. No cumple
		1. Bajo nivel
		2. Moderado nivel
		3. Alto nivel
<i>Suficiencia</i>	Los ítems permiten obtener una medición cualitativa del tema de microgerencia	0. No cumple
		1. Bajo nivel
		2. Moderado nivel
		3. Alto nivel
<i>Claridad</i>	Fácil de entender sintáctica y semánticamente	0. No cumple
		1. Bajo nivel
		2. Moderado nivel
		3. Alto nivel

Los diferentes ítems de la herramienta fueron puestos a juicio por parte de los expertos; al mismo tiempo cada ítem se relacionaba a temáticas generales que hacen referencia a las variables independientes definidas para la investigación.

Los expertos que participaron de la validación del instrumento son personas con más de 5 años de experiencia liderando equipos de trabajo de más de 10 personas y experiencia en investigación. Dentro del grupo de juicio participaron cinco (5) personas de diferentes áreas de conocimiento. A continuación, se presenta una tabla promedio de la ponderación de juicios de expertos por las temáticas de los elementos de la herramienta de recaudo de información:

TABLA
EVALUACIÓN HERRAMIENTA - JUICIO DE EXPERTOS

<i>Temáticas</i>	<i>Relación</i>	<i>Suficiencia</i>	<i>Claridad</i>
<i>Comunicación</i>	2.88	2.75	3.00
<i>Delegación</i>	2.96	2.96	3.00
<i>Identificación con la empresa</i>	2.75	3.00	3.00
<i>Responsabilidad</i>	2.75	2.56	3.00

De esta manera se determinó que la herramienta cuenta con la estructuración aceptable para la recolección de datos de la presente investigación, y que aquellas preguntas que generaron las más bajas valoraciones responden a una contextualización del entrevistado para enfocar al tema general de la investigación.

X. DISCUSIÓN

A través del comportamiento de los gerentes de los casos de estudio A y B se identificó la presencia de microgerencia en las organizaciones, afianzada por la falta de confianza hacia los colaboradores, la fiel creencia en supervisar todas las actividades y la convicción de querer garantizar el aumento de ingresos para la subsistencia de la organización.

Y es así como se corrobora que uno de los principales culpables del comportamiento de la microgestión es la falta fundamental de confianza entre el gerente y el empleado (Dowden, 2012), en donde una figura de este tipo suele representar costos demasiado altos dado a que el gerente sobre exige sus actividades y por otro lado genera desmotivación en los trabajadores.

Este tipo de comportamiento por parte de los gerentes; en donde generan desconfianza en las funciones de los demás, pero al mismo tiempo esperan que todos se pongan a la camiseta es una contradicción implícita en la cultura organizacional. Los gerentes de este tipo de organizaciones al compartir el rol de propietarios tienden a ver todo como un gasto y no como una inversión, y creen que el mayor indicador de rentabilidad lo provee el producto final o servicio entregado; dejando de lado los procesos de interacción entre todas las áreas funcionales de la organización en las dinámicas propias del día a día.

Dentro del análisis del diagnóstico de las dos organizaciones, se encontró que existe una incipiente estructura organizacional en el caso B, y en el caso A con una estructura organizacional centralizada hacia el gerente en todas las áreas funcionales. En cualquiera de los dos casos es notorio observar, que esta estructura incide en el desorden de los procesos internos, afectando así el funcionamiento administrativo de las organizaciones.

Finalmente, tras el diagnóstico se estructuró un plan de acción escalable a empresas pequeñas familiares con el fin de mejorar los procesos internos de las mismas y brindar herramientas que permitan fortalecer la estructura organizacional.

A. Relación con hipótesis

En la investigación realizada se evidenció que la microgerencia está presente en las empresas familiares, afectando las áreas administrativas y operativas dado a que, el trabajo y autoridad se ve en algunas oportunidades intervenido por el gerente, retrasando y afectando así, algunos procesos internos. Se logró identificar tanto en la perspectiva del gerente como en la de los colaboradores, que hay falta de confianza por parte de los líderes hacia el resto del equipo, y esto se traduce en un malestar palpable en el lenguaje corporal de las respuestas que fueron proporcionadas por los entrevistados en el diagnóstico del presente estudio. La falta de confianza incurre en la intervención de la gerencia en procesos que para efectos prácticos hacen que el gerente deje de lado lo realmente importante y funcional de su cargo y se centre en los pequeños detalles que pueden ser efectuados por otros roles.

El plan de acción propuesto por la investigación busca reducir el efecto de la microgerencia a través de una serie de actividades propuestas que mejoran desde diferentes frentes los procesos de la organización. Este plan de acción está compuesto por dos fases, una corresponde al diagnóstico y otra corresponde a las actividades de implementación y tiene como objetivo contribuir a los líderes de las organizaciones a estructurar procesos internos, minimizando problemáticas relacionadas con microgerencia, falta de pertenencia para con la empresa, y adherencia a los cargos, funciones y responsabilidades de los empleados, entre otros.

Así mismo se logran afianzar las recomendaciones y estudios realizados frente al fenómeno de la microgerencia, que siempre suelen estudiarse desde dos perspectivas, la del empleado y la del microgerente; en donde como empleado suele sugerirse el adelantarse a las expectativas del gerente con el fin de fortalecer la confianza y por otro lado la del gerente, en aceptar las implicaciones negativas en su comportamiento (Dowden, 2012), y esto es posible mediante un proceso de formación y participación de todos los integrantes de la empresa, con el propósito de alinear las funciones de todos, en una visión compartida hacia el beneficio de la organización.

B. Aplicaciones prácticas

Dada la naturaleza de las empresas familiares de pequeño tamaño en donde hay ciertas limitantes presupuestales y el poder suele estar centralizado en una persona, la implementación del plan de acción propuesto dentro de la investigación es el punto de partida para la mejora de procesos internos, sin incurrir en altos costos de consultoría o implementación de nuevas tecnologías; en donde lo realmente importante es generar un cambio organizacional en todas las áreas funcionales de la organización con mecanismos de seguimiento adecuados.

- Caso A

Para el caso A, el gerente propuso que la actividad se desarrollará de manera espontánea, por lo que al personal solo

se les comunicó que se iba a realizar una reunión en la que participarán todos. Esto con el fin de que las personas no estuvieran predispuestas, y que el mecanismo de socialización de los perfiles (pocillos) fuera el elemento sorpresa, pues la intención era que fuera un espacio distinto a los de las reuniones periódicas.

Presentar la estructura organizacional inicial

Como se mencionó anteriormente dentro del diagnóstico del caso A, la estructura organizacional de la empresa estaba dada de manera centralizada por parte del gerente, existiendo de esta forma, reprocesos por falta de responsabilidades definidas. Este diagnóstico se socializa con el gerente de la empresa del caso A, y se dialogó de los riesgos y conflictos que esto produce en los procesos internos propios de la empresa. El gerente comprendió la importancia de generar una estructura organizacional más elocuente con la visión estratégica. El gerente de la empresa del caso A conoce y entiende la importancia de una estructura organizacional organizada, ya que, en otro momento la empresa logró tener una estructura organizacional mucho más definida en los roles de cada uno de sus colaboradores, y que, por cuestiones de cambios y reducción del personal a través de los años, muchos procesos de gestión interna se fueron perdiendo.

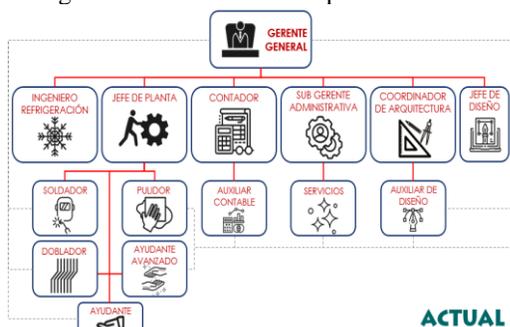


Ilustración 2. Organigrama actual - Empresa A

Con el gerente y el equipo de trabajo, se estableció el nuevo organigrama teniendo en cuenta la situación actual y los recursos actuales de la empresa, de la siguiente manera:

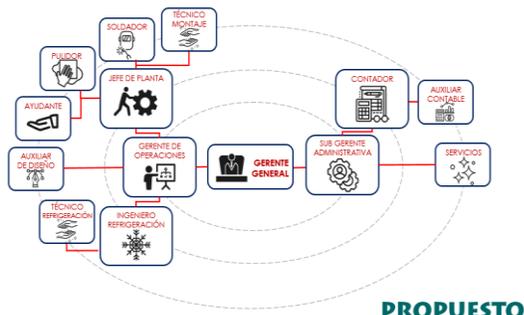


Ilustración 3. Organigrama propuesto - Empresa A

Socializar y entregar documento en relación al procedimiento de recursos humanos y documento de perfiles.

La dinámica de validación se enfocó en la Etapa 2 de la Fase 1, mediante la aplicación del Plan de Acción, abarcando varios temas que se hallaron y analizaron en la Etapa 1 de

diagnóstico, teniendo como temas relevantes en el caso A lo correspondiente a la desmotivación y desorientación por parte de los colaboradores, dada la falta de claridad en las funciones de cada perfil, y la importancia de esas funciones, dentro de la organización, por la ausencia de motivación y compromiso frente a la empresa. La actividad tuvo como objetivo socializar la propuesta del procedimiento de recursos humanos, en donde se actualizaron los perfiles, así como una propuesta de la estructura organizacional enfocada hacia el organigrama.

Socializar el plan de acción propuesto y su correspondiente implementación mediante la actividad de los pocillos con funciones.

La dinámica de socialización se enfocó en resaltar la labor de cada persona en la organización de acuerdo a su perfil, teniendo en cuenta las labores que realiza actualmente y la necesidad de identificar lo que se espera del cargo y la importancia de la persona dentro de la organización.



Ilustración 4. Socialización perfiles - Empresa A

Para iniciar la actividad, se diólogo con los colaboradores sobre cómo ellos veían los cambios que se estaban llevando a cabo, y así mismo (desde su punto de vista en la empresa) como se lograba mejorar como organización, entendiendo los problemas y limitantes que tiene en la actualidad la industria.

La reacción de los colaboradores al inicio fue reservada por lo que estaba presente el gerente de la empresa. Sin embargo, al transcurrir el tiempo hubo personas que se animaron a participar dando la opinión, pero estas intervenciones se enfocaron a las instalaciones actuales y los problemas que viven día a día en el área de producción. Después de las intervenciones, el gerente les hizo saber que quería escucharlos dado a que la intención del ejercicio era poder incluirlos, y hacer visible que para la organización su labor es muy importante para el funcionamiento.

- Caso B

Para realizar la actividad de socialización en la empresa del Caso B, en primera medida se habló con el gerente de los puntos a tratar en la actividad, luego se programó una pequeña reunión extraordinaria al final de la jornada laboral, a la cual se citaron a todos los trabajadores de la empresa. Una vez reunido todo el personal, se repartió un refrigerio con el objetivo de compartir y amenizar el ambiente.

Presentar la estructura organizacional inicial

La actividad en primera medida consistió en realizar una socialización del organigrama actual de la empresa del caso B,

mostrándole a los colaboradores una imagen con la estructura organizacional actual, y preguntándoles que pensaban en relación a este diagrama, tomando nota de las respuestas y un video, con el propósito de tener en cuenta cada una de las percepciones. El organigrama se muestra a continuación:

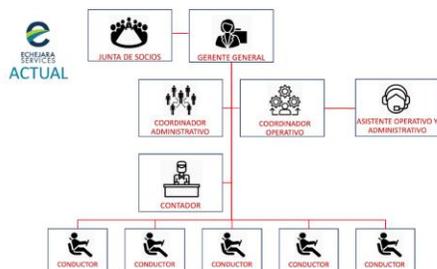


Ilustración 5. Organigrama actual - Empresa B

En la validación de la Etapa 2 en la Fase 1 de la empresa caso B, se realizó la socialización y correspondiente entrega de los siguientes documentos: Descripción de funciones, responsabilidades y perfiles de cargo y Procedimiento de recursos humanos.

Se les explicó a todos los colaboradores la importancia de contar con funciones bien definidas, con el fin de agilizar procesos y responsabilidades para generar por parte del colaborador un empoderamiento de la labor que desempeña en la empresa y que también asuma la responsabilidad, para garantizar el buen desempeño de la empresa en los aspectos administrativos y operativos. Se determinó que los procedimientos de recursos humanos son de vital importancia, porque través de ellos se define la estructura organizacional de una empresa.

Socializar el plan de acción propuesto y su correspondiente implementación mediante la actividad de los pocillos con funciones.

En la primera intervención, la asistente manifiesta que en la empresa no se tienen bien definidas las funciones, hay desorden dado a que, “todos quieren hacer de todo y al final no se hace nada”, y aunque todo el parque automotor es el mismo, cada vehículo es un mundo diferente y por eso se deben llevar registros individuales, por ese motivo agradeció a los moderadores y a la gerente por la actividad. El coordinador operativo destaca que uno de los puntos más importantes para mejorar el desempeño de la empresa, son las capacitaciones, ya que al brindar formación se mejoran los procesos internos de la empresa.

Desde el punto de vista de la gerente, la empresa ha sido destacada en todos los convenios donde ha estado contratada y se destaca por el buen servicio operativo, y considera que falta afianzar la parte administrativa. Mediante la actividad de la entrega de los pocillos, se resaltaron las principales funciones y habilidades blandas de quienes hacen parte de la empresa y través de un mensaje general se les hizo saber por qué su labor es importante para la organización.

Se les explicó la importancia de tener una estructura organizacional bien definida y se pidió su opinión frente a la actividad, a lo cual todos respondieron de una manera muy interactiva y propositiva, dando su opinión y brindando ideas de mejora.



Ilustración 6. Socialización perfiles - Empresa B

Reunión con gerente para estructurar nuevo organigrama.

Después de la actividad, se realizó una reunión con la gerente y se propuso un nuevo organigrama teniendo en cuenta la actividad de la empresa, como se muestra a continuación:

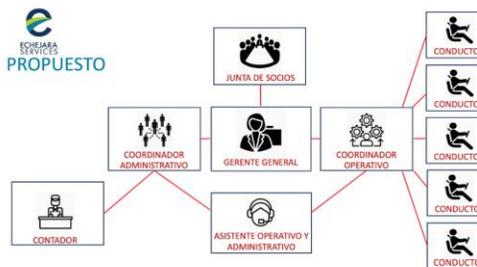


Ilustración 7. Organigrama actual - Empresa B

Para concluir, es necesario resaltar la importancia de hacer partícipe a los colaboradores, con el propósito de aumentar el compromiso hacia la organización al generar identificación con la misma.

XI. CONCLUSIONES

La falta de definición en las estructuras organizacionales y control en los procesos internos de las empresas familiares del Caso A y del Caso B, han llevado a generar la microgerencia, influyendo directamente en la falta de delegación de funciones hacia los colaboradores. La microgerencia se ve influenciada por la falta de aspectos como la correcta gestión de competencias, alineamiento organizacional, liderazgo, gestión de comunicación y motivación en el equipo.

Dentro de todo el proceso que se llevó a cabo, es importante resaltar que los dos gerentes de las empresas en estudio caso A y B, estuvieron dispuestos a colaborar y escuchar las propuestas de mejora que se formularon en el proceso; aceptaban que había cosas por mejorar y organizar en pro del crecimiento claro de las mismas. A su vez, el hecho de realizar el diagnóstico como método para identificar las condiciones y características de funcionamiento fue de vital importancia para cada caso A y B, pues en ninguna de las organizaciones habían dedicado recursos para evaluar su estado actual refiriéndose a la estructura organizacional,

ausencia de motivación, funciones y responsabilidades definidas, delegación de actividades, capacitaciones, entre otras; para poder visualizar y encaminar esfuerzos a realizar procedimientos de mejora para las situaciones que se estaban viviendo, en este caso, enfocado en actividades de procesos internos y gestión de recursos humanos.

Así mismo, la intención de reconocer y comprender lo que se podía mejorar en el caso A y B, tenía como finalidad tomar acciones que permitieran mejorar los procesos internos en las empresas familiares de pequeño tamaño a través de la estructuración del plan de acción a partir de lo analizado en el diagnóstico de los casos de estudio; el cual, produjo que en los líderes de las empresas estudiadas visualizarán un camino de mejora para implementar. Para las dos organizaciones, es valioso el plan de acción propuesto teniendo en cuenta el tipo de organización que son: empresas familiares pequeñas; y resaltaron que este modelo es el punto de partida para mejorar cosas a las cuales no se les ha prestado la atención suficiente y continuarán con su ejecución y seguimiento de resultados en el tiempo.

El plan de acción se propone un cambio de estructura y una serie de recomendaciones que se documentaron y socializaron mediante una actividad lúdica propuesta en el plan de acción con el objetivo de contribuir a la estructuración de procesos internos. Como parte del plan fue necesario la redefinición de perfiles, funciones y responsabilidades de los cargos con el propósito de definir la estructura y potenciar las habilidades en la búsqueda de soluciones que puedan contribuir con una mejora en el desempeño de los colaboradores.

De manera general se identifica que la microgerencia afecta negativamente a las empresas pequeñas familiares en los procesos internos y las dinámicas propias del recurso humano; la implementación de la primera fase del plan de acción se generó un impacto y percepción positiva dentro de toda la organización, desde la gerencia hasta la parte operativa.

XII. RECOMENDACIONES

El tema de microgerencia es claramente identificado en empresas familiares de pequeño tamaño; sin embargo, ampliar los casos de estudio desde la etapa de diagnóstico será útil para fortalecer el plan de acción propuesto e identificar variables adicionales que contribuyen al estado de microgerencia, dado que para el caso particular se tomaron como referencia dos empresas en las que se inició la implementación del plan de acción. Al incluir más organizaciones en próximas investigaciones bajo la metodología aquí propuesta abre la posibilidad a considerar otras variables como lo son el sector productivo, tiempo en el mercado y modelo de negocio.

Dado el efecto que se identificó dentro de la socialización de la primera fase del plan de acción, positivo, es imperativo

continuar con la implementación del plan acción propuesto para la investigación, sugiriendo que se destine una persona como líder de coordinación del mismo y que valide la efectividad del mismo identificando la mejora en los procesos internos y los posibles inconvenientes que puedan ir mejorando el plan de acción.

Una recomendación general frente a la intervención del gerente en las actividades de socialización es garantizar las condiciones idóneas para que los colaboradores puedan transmitir sus ideas; durante la socialización realizada fue evidente que los dos gerentes, dentro del marco de microgerencia identificado, intervienen en reiteradas ocasiones haciendo que la reunión fuese más extensa y que la participación de los demás implicados fuera menor.

XIII. REFERENCIAS

- [1] Administración De Empresas, M. E., Com LUCCIOLA MIENTES AGUIRRE, I., & Alex Luque, I. L. (n.d.). TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL "MODELO DE REORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN ESTRATÉGICA: CASO REMOLQUES ROMUENCE"; AUTORA: TUTOR. Retrieved from <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5409/1/UPS-GT000509.pdf>
- [2] Alonso, A. D., Kok, S., & O'Shea, M. (2019). The family business, adversity and change: A dynamic capabilities and knowledge-based approach. *Journal of General Management*, 44(2), 96–109. <https://doi.org/10.1177/0306307018810585>
- [3] Arenas Cardona, H. A., & Rico Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>
- [4] Barrios, M., & Universidad de Palermo. (2015). Superposición de roles gerenciales y roles propietarios en las pequeñas y medianas empresas familiares.
- [5] Brooks, G. (2002). Euromoney Institutional Investor PLC Restructuring the Family Business. Source: *The Journal of Private Equity* (Vol. 5).
- [6] Castaño, L., Caldas, C., Manjarrés, N., Daniel, M., & Quitian, E. (2010). El gobierno corporativo de las sociedades de familia en Bogotá. 2010.
- [7] Custodio, L. (2019). Las empresas familiares, un motor diferente de la economía. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/217556>
- [8] Danes, S. M., Haberman, H. R., & McTavish, D. (2005). Gendered discourse about family business. *Family Relations*. <https://doi.org/10.1111/j.0197-6664.2005.00010.x>
- [9] De, B., & Economicos, E. (2002a). EL GOBIERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR. Retrieved from <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2083/docview/1348762455/fulltextPDF/340F776692E946E4PQ/58?accountid=34925>
- [10] De, B., & Economicos, E. (2002b). SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR: ALGUNAS CLAVES DEL ÉXITO. Retrieved from <https://search.proquest.com/openview/134ca38024c5fc740fc72a632106acba/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1536340>
- [11] *Economic and Political Weekly*. (2004). Family Business. 48 (Vol. 39). Retrieved from <https://about.jstor.org/terms>
- [12] Fernández Pérez, P. (2017). Las 340 mayores corporaciones familiares en 17 países de América, Europa y Asia en el 2010. Universidad de Los Andes, Colombia. <https://doi.org/10.7440/j.ctt1zw5tk8.8>
- [13] Folle, C., & Delucchi, A. (2013). La comunicación en la empresa familiar. *El Observador*.
- [14] Gallo, M. Á. (2004). Tipologías de las empresas familiares. Retrieved from [https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/6966/4/Tipologías de las empresas familiares.pdf](https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/6966/4/Tipologías%20de%20las%20empresas%20familiares.pdf)

- [15] Guzmán, H. D. (n.d.). La planeación estratégica en las empresas familiares de Tehuacán y su contribución a la mejora del desempeño Áreas de investigación: Teoría de la organización. Retrieved from <http://premio.investiga.fca.unam.mx/docs/ponencias/2012/6.1.pdf>
- [16] Juan José Aranda Ontiveros, I., Wilbert De Jesús Oreza Pacheco, L., Margarita Solorzano Díaz, L., & Emeterio Madero Llanes, J. (2015). CRITERIOS DE CONCEPTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR CRITERIA FOR FAMILY BUSINESS CONCEPTUALIZATION, 4(23), 185–199. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2015.040323.185-199>
- [17] Julio, P. (n.d.). Sucesión generacional en empresas familiares agropecuarias.
- [18] Lagos Cortés, D., Betancourt Ramírez, J., & Gómez Betancourt, G. (2018). Relación entre gobierno corporativo, control familiar y desempeño en empresas colombianas, 28(69), 85–98. <https://doi.org/10.2307/90022825>
- [19] Lozano, M. (2003). Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar.
- [20] Manuel, J., & Cañas, S. (2015). Las empresas familiares: una caracterización empre-sarial y la tipología societaria de capital más adecuada Family businesses: a best corpora-tive characterization and typology. *Revista de Fomento Social* (Vol. 70). Retrieved from <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2083/docview/1781805139/B7E52D04235144F9PQ/7?accountid=34925>
- [21] Marcela Gómez, D., & Prowesk, K. S. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali 1 (Vol. 9).
- [22] Margarita Omaña Guerrero, L., & Auxiliadora Briceño Barrios, M. (2013). Política de emprendimiento en Colombia, 2002-2010. *Estudios Gerenciales*, 29, 293–302. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.09.001>
- [23] Monsó, L. (2004). Empresas familiares: ¿una bomba de tiempo en cuenta regresiva! Retrieved February 8, 2019, from <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2137/gh4/BancoConocimiento/E/empresasfamiliares/empresasfamiliares.asp>
- [24] Moreno, C., & Noticiasfinancieras, J. A. (2006). Conflictos en empresas familiares. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/465883027?accountid=34925>
- [25] Mipymes.gov.co. (2019). Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande. [online] Available at: http://www.mipymes.gov.co/publicaciones/2761/definicion_tamano_empresarial_micro_pequena_mediana_o_grande [Accessed 24 Feb. 2019].
- [26] Noticias Financieras. (2009). Se presenta proyecto para mejorar gestion de empresas familiares. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/466724678?accountid=34925>
- [27] Pieper, T. M., Astrachan, J. H., & Manners, G. E. (2013). Conflict in family business: Common metaphors and suggestions for intervention. *Family Relations*. <https://doi.org/10.1111/fare.12011>
- [28] Sandoval, J. H., & Guerrero, D. E. (2010). Empresas familiares en colombia: hacia la construcción de un modelo de gestión comercial. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*, 13(1), 135–146. Retrieved from <https://revistas.udca.edu.co/index.php/ruadc/article/view/717>
- [29] Serie, A., & Barugel, E. A. (2012). UNIVERSIDAD DEL CEMA Buenos Aires. Retrieved from <http://www.cema.edu.ar/u/ebarugel/>
- [30] Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá, & Confecámaras. (2009). Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia.
- [31] Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, K. (2008). *Revista de ciencias sociales. Revista de Ciencias Sociales* (Vol. Instituto de Investigación Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo-Venezuela. Retrieved from http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182008000100004&script=sci_arttext