

---

# TERCERA PARTE

## BALANCES Y PERSPECTIVAS METODOLÓGICAS

---

Dora Marcela Rodríguez García  
Ana Patricia Díaz Aldana y  
Juan Carlos Ruiz Torres

### **Reflexiones de la evaluación de la gobernanza en las empresas “Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda.”, “Distribuidora Ricaurte Ltda.” y Radio Furatena Rocha E Hijos & Cía. S. en C.**

Acercarse a las historias empresariales de tres de las empresas de familia ubicadas en el municipio de Chiquinquirá -Radio Furatena Rocha e hijos & Cía. S. en C., Distribuidora Ricaurte Ltda. y Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda.- permitió identificar la evolución de estas organizaciones, reconocer el sector económico en el cual se han desarrollado; para el caso, han sido servicios, comercial y ganadero. Asimismo, mediante el ejercicio se pudo comprender la cultura de este tipo de organizaciones, describir los principales conflictos y tensiones desde una perspectiva histórica que se relaciona con la gestión económica y financiera para llegar a la evaluación de las buenas prácticas en sus entornos.

Las tres empresas detentan una característica en común: no tener documentado un protocolo de familia y, de manera consecuente, no contar con un procedimiento para determinar el perfil, las características de los sucesores de la organización. Si bien es cierto que cuentan con órganos de dirección como juntas de socios o consejos de familia, la participación de sus integrantes no es del todo activa en la toma de decisiones. Además, en las tres empresas estudiadas, el control de la organización se realiza de manera centralizada en la administración mediante el gerente de la organización quien, a su vez, se constituye en el representante legal.

Ahora bien, aun cuando las empresas cuentan con misión, visión, organigrama y que solo una de ellas tiene un plan estratégico, no han logrado desarrollar procesos de planificación en la empresa familiar de tal manera que les permitan proyectarse en el corto, mediano y largo plazo.

En estas empresas existe un ambiente cordial y respetuoso entre los socios, administradores, trabajadores y demás grupos de interés, asunto que se ve reflejado en un clima organizacional satisfactorio. De manera conjunta desarrollan periódicos encuentros familiares, en los cuales se tratan temas relacionados con el quehacer empresarial. Sin embargo, como se ha anotado, no se han formalizado de tal manera que permita asegurar que se haya establecido un consejo familiar donde se discutan los hechos relacionados con la empresa y en donde se construyan normas que la regulen. Así, se puede señalar que, si bien es cierto que existe participación de algunos miembros de la empresa de familia, también lo es el hecho de que no se documentan sus decisiones; como consecuencia, se generan situaciones en las que los temas tratados en las reuniones no cuentan con la evidencia necesaria ni la formalización para generar una retroalimentación o conclusiones que permita avanzar en temas claves de la organización. La toma de decisiones no se logra concretar sobre una base sólida, al no quedar un registro escrito de los temas tratados ni de las decisiones tomadas en cada reunión o foro familiar.

De acuerdo con la información recolectada, las características del entorno socioeconómico muestran un nivel favorable para las tres empresas: su compromiso por responder a los grupos de interés les ha permitido tener una transcendencia de más de cincuenta años.

En cuanto a su relación con los trabajadores, existen algunas dificultades de comunicación; pero, a pesar de ello, no se genera un resultado que impacte trascendentalmente a la organización. Es más, los equipos de trabajo cuentan con algunos colaboradores que llevan numerosos años en cada una de las organizaciones, aspecto que evidencia un alto sentido de pertenencia y de empoderamiento.

Al analizar la sucesión, dos de las empresas (Distribuidora Ricaurte Ltda. y Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda.) han logrado trascender a la segunda generación, pese a que no se planifica su proceso para llegar a la tercera generación. Por el contrario, Radio Furatena Rocha e hijos, a pesar de su contribución a la cultura e historia de la región del Occidente de Boyacá, no logró pasar de su primera generación. Y, de manera infortunada, como empresa familiar y como símbolo de identidad regional, mientras se desarrollaba la presente investigación sucumbió al ceder su imagen, vender su licencia y parte de sus activos. De este modo, se generó una pérdida en la memoria histórica de una región, difícil de reparar.

La transformación de empresa de familia a familia empresaria es un paso que solo Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda. ha logrado comenzar: hasta el momento se encuentra en su fase inicial. En este hecho es importante resaltar la revisión de la evaluación dada a cada una de las dimensiones para, de esta manera, mejorar las condiciones de la organización y formular un plan de acción que le permita tanto la sostenibilidad como la perdurabilidad. La familia empresaria logra transformarse a través de la formalización de los diferentes procesos como la aplicación de la planificación y la administración estratégica, en la cual los diferentes grupos de intereses reconocen una misión, una visión familiar para la empresa, unos valores familiares y empresariales que son aplicados en cada una de las prácticas administrativas. Por ende, se han de crear órganos de dirección en la organización, además de contar con políticas claras en la reinversión de utilidades y reparto de dividendos y, asimismo, tener planificado el relevo generacional.

En las tres empresas objeto de estudio es necesario documentar e implementar mejoras en el quehacer de un buen gobierno, aspecto que permita optimar la confianza y la transparencia de las relaciones con las partes interesadas. Así, se ha de tener en cuenta que la generación de confianza a clientes, proveedores, entidades financieras, colaboradores y demás actores de la organización se cimienta a partir del establecimiento de lineamientos y políticas claras sobre los derechos, obligaciones y trato equitativo de los accionistas e integrantes del consejo de familia en el acceso a la información para tomar decisiones. Asimismo, se han de definir las tareas y

compromisos de la asamblea de familia para que se tengan criterios claros en su gestión.

La relación existente entre propietarios, empresa y familia, en estas organizaciones no se aparta de los enfoques tradicionales de las empresas familiares dado que su administración, tanto en la primera como en la segunda generación, se da en cabeza de sus dueños. Surge una mayor dificultad en relación con la sucesión a la tercera generación, pues no se vislumbra con seguridad que un integrante de la familia sea el que esté dispuesto a asumir las directrices de la organización. De este modo, se torna relevante la planificación del relevo generacional que tenga como alternativas un integrante de la familia, un administrador externo, un presidente interino o, en el caso más extremo, vender una parte o la totalidad de la sociedad o liquidarla.

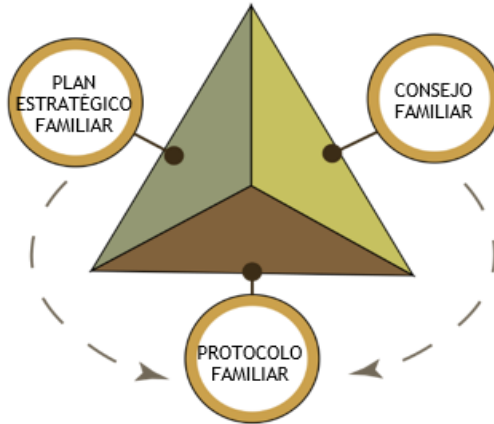
De igual manera, se debe contar con un líder efectivo con capacidad de trabajo en equipo, con buenos hábitos laborales, que tenga habilidad para la resolución de conflictos, se adapte al cambio y tenga conciencia clara de lo que busca la empresa familiar. Se deben evitar a toda costa los conflictos de intereses entre los integrantes de la organización, buscando el bien común. Además, se ha de diseñar un protocolo de familia de conocimiento público, el cual establezca una guía para la resolución de controversias, que garantice el crecimiento y la perdurabilidad de la empresa y que permita implementar de manera preventiva en busca de una armonía familiar y empresarial, basado en normas de conducta y que propenda por una adecuada resolución de conflictos. En otras palabras, se recomienda establecer un camino claro a seguir y que, con base en reglas claras, minimice posibles interpretaciones que generen dudas en el manejo de la organización.

## **La evaluación de la gobernanza en las empresas de familia**

**Mecanismos para mejorar las buenas prácticas en el entorno de las empresas de familia.** En la planificación se deben contemplar estrategias que les permita trascender hacia una familia

empresaria. Se ha de implementar, entonces, el desarrollo de un plan estratégico familiar que, aunado a las reuniones recurrentes del consejo familiar, dé como resultado la constitución de un protocolo familiar para el desarrollo de la administración estratégica de la familia empresaria, como se representa en la Figura 8.

**Figura 13. Plan estratégico familiar**



Fuente: Elaboración propia a partir de Carrillo Silva (2018)

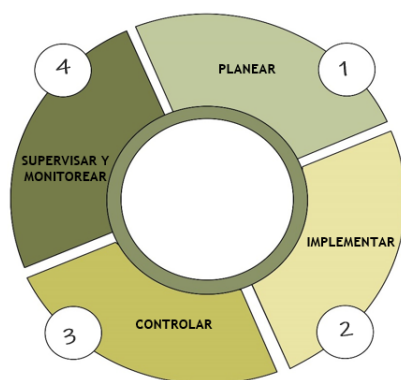
Los ejes del plan estratégico familiar inician con la formulación de los objetivos de la empresa de familia a largo plazo. Por ende, se hace imprescindible documentar y construir la filosofía de la administración. Allí se han de determinar, en principio, los requisitos para el ingreso de familiares a la empresa; también se han de establecer las alternativas de participación patrimonial en la empresa de familia y el manejo de la sucesión en la empresa; junto con ello, determinar la vinculación a altos cargos de personas independientes a los integrantes de la familia.

Como se ha señalado, el consejo familiar, mediante reuniones recurrentes de los integrantes de la familia, se constituye en un foro familiar. Allí se revisan los temas clave de la empresa de familia y se determina la realización de reuniones en forma periódica. Ahora bien, el protocolo familiar se constituye en un documento formal

suscrito por los miembros de la familia donde se compilan los ejes del plan estratégico familiar y las decisiones del consejo de familia.

Por su parte, la planificación estratégica familiar se materializa mediante la administración estratégica de la empresa de familia. Para su elaboración se debe contar con asesoría externa y con equipos de trabajo motivados que permitan una comunicación clara y fluida con la cual se permita difundir los objetivos y planes de acción de la organización.

**Figura 14. Administración estratégica para las empresas de familia**



Fuente: Elaboración de los autores

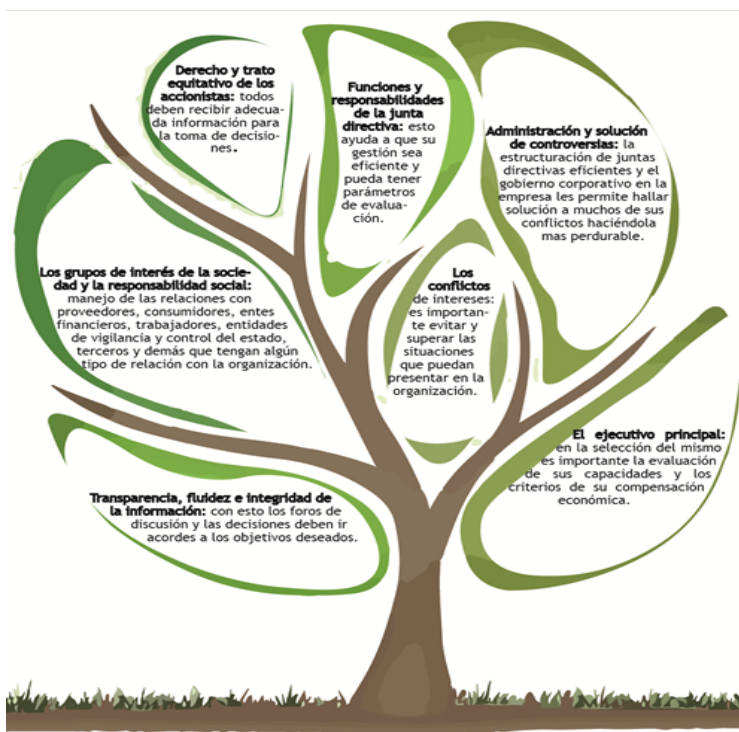
La Figura 9 representa las fases de la administración estratégica: planear, implementar, controlar y supervisar y monitorear. Las cuales se explican a continuación:

1. **Planear.** En esta fase se consideran las metas familiares y personales en la empresa; se selecciona la estrategia y se determinan los objetivos y elementos estratégicos que constituyen el programa.
2. **Ejecutar el plan de acción.** En esta fase se pone en práctica el programa establecido.
3. **Medir el desempeño organizacional.** Una vez establecidas las metas financieras, de mercado, de crecimiento y sociales, a partir de los intereses familiares y las capacidades, se realiza control del programa y se miden los resultados.

#### 4. Cumplir con un plan de mejoramiento de los programas estratégicos. Se identifican oportunidades y se reformula el programa estratégico.

Asimismo, el gobierno corporativo marca el sendero a seguir de las empresas de familia para su correcta y transparente administración. Para ello se han de tener en cuenta aspectos como derecho y trato equitativo de las partes interesadas, tareas, y compromisos de la junta directiva, administración y soluciones de controversia, resolución de conflictos de intereses, equilibrio entre los actores de la sociedad, adecuada selección del ejecutivo principal y transparencia, fluidez e integridad de la información. Tal como se muestra a continuación:

**Figura 15. Principios del gobierno corporativo en las empresas de familia**



Fuente: Elaboración de los autores

Estos principios permiten que exista un equilibrio en las relaciones con los *stakeholders*, tanto internos y como externos de las empresas de familia, además de propender por la transparencia y la equidad en el desarrollo de sus prácticas empresariales.

La empresa familiar va más allá de la familia empresaria; su papel es determinante, dado que tiene la responsabilidad de continuar con un legado familiar. Por esta razón, puede afirmarse que las empresas familiares requieren una evaluación constante de sus prácticas. Esto les va a permitir establecer planes de mejoramiento y desarrollar procesos visionarios para crecer y expandirse en el mercado.

Ahora bien, los valores corporativos, concebidos como un conjunto de principios duraderos de la empresa familiar, buscan mantener la cultura empresarial y establecer la estrategia corporativa, como se evidencia a continuación:

**Figura 16. Valores organizacionales de las empresas de familia**



Fuente: Elaboración de los autores

Los valores organizacionales son aquellas pautas de comportamiento que orientan la organización a ser cada vez mejor como compañía en sentido integral. Se pueden convertir en una ventaja competitiva que perdure en el tiempo, como principal diferencial con la competencia. Además, tienen influencia desde los valores



humanos de cada integrante de la familia y trascienden a los valores familiares, los cuales están reflejados en las prácticas administrativas de la organización impactándola de manera positiva. Para ser sostenibles, las empresas de familia deben contar en el largo plazo con sistemas de gobernabilidad apropiados, así como la gestión de riesgos en la sucesión familiar.

Al revisar la evaluación de las buenas prácticas en el entorno de las tres empresas analizadas, se evidencia que la dimensión con el menor nivel de ponderación es la correspondiente al plan de sucesión. Las dimensiones entorno socioeconómico y entorno organizacional presentan un nivel de evaluación óptimo para las tres empresas al estar por encima del 72%, las dimensiones asamblea de familia o consejo de familia y entorno familiar para dos de las empresas presenta un nivel de evaluación por encima del 76%, pero para Radio Furatena Rocha e hijos & Cía S. en C., el resultado alcanzado está en el 61% y 56%, respectivamente. En cuanto a la dimensión gobierno corporativo en la empresa Hacienda Agrícola Casa de Lata se alcanza un nivel de evaluación favorable al estar representado en un 87% para las otras dos empresas el porcentaje alcanzado esta entre el 63% y el 69%.

Los resultados de la dimensión plan de sucesión hacen evidente que, en Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda., se cumplen en un 54%; para Distribuidora Ricaurte Ltda., en un 56%; y en Radio Furatena Rocha e hijos & Cía S. en C., se muestra un indicador del 0%. Así las cosas, este factor se convierte en un elemento crítico que afecta, significativamente la perdurabilidad de las empresas analizadas, como quedó demostrado al finalizar este estudio con el cese de las actividades económicas de la empresa de familia Radio Furatena Rocha e hijos & Cía S. en C.

No obstante, para el caso de las dos primeras empresas estudiadas se lograron identificar como principales estrategias para la perdurabilidad, el hecho de tener una idea clara acerca de la empresa familiar a través de la diferenciación de cada uno de los sistemas: familia, propiedad y empresa. Del mismo modo, dentro de la empresa de familia algunos miembros están encargados del manejo administrativo y la representación legal, otros son socios, otros están vincu-

lados laboralmente a la organización. Hay claridad en cada uno de los roles que tienen los integrantes de la familia en la empresa, así como la formalización de la actividad económica a través de una persona jurídica. Aspectos que, en tales organizaciones, repercuten desde los miembros de la familia a cada uno de los trabajadores.

Como se ha indicado, Radio Furatena Rocha e hijos & Cía S. en C., no trascendió de la primera generación, a pesar de tener más de cincuenta años de existencia. Los miembros de la familia no se preocuparon por preparar o buscar un líder que hiciera crecer la empresa y la hiciera sostenible.

Es preciso señalar que en las dimensiones entorno familiar, entorno organizacional y gobierno corporativo, la empresa Hacienda Agrícola Casa de lata Ltda., cuenta con niveles más altos de evaluación. Al alcanzar una ponderación del 85%, 91% y 87% respectivamente. Al respecto, vale destacar que la innovación ha estado presente en el manejo de la empresa: en el sector agropecuario, es pionera en cuanto a la aplicación de procesos y técnicas de mejoramiento genético, manejo de la producción y control de la calidad. De este modo, se ha convertido en referente para otras organizaciones de este mismo sector a nivel nacional. Asimismo, el liderazgo de la empresa, a través de uno de los miembros de la familia, le ha permitido tener una visión clara para el cumplimiento de sus objetivos trazados y el análisis de problemáticas del sector a fin de contribuir en la construcción de políticas agropecuarias en el ámbito nacional.

De igual modo, en cuanto a las dimensiones asamblea de familia o consejo de familia y el entorno socio económico, la empresa Distribuidora Ricaurte Ltda. ha tenido mejor evaluación, al alcanzar una ponderación del 85% y 98%, respectivamente, cifras resultantes del hecho de presentar como fortalezas la posibilidad de contar con una visión emprendedora, la relación con sus clientes, la formalización de sus actividades, la excelente relación con su entorno socioeconómico en aspectos como la comunicación, el compromiso y la fidelidad de estos, de igual forma, la responsabilidad social por parte de la organización.

Por ende, la importancia de tener definido un plan de sucesión, la aplicación de los principios de gobierno corporativo, el establecer los protocolos de familia, el uso de la planeación estratégica, la responsabilidad social empresarial son factores clave para lograr la perdurabilidad de las empresas de familia.

La realización de la evaluación de las seis dimensiones permite conocer el grado de equilibrio con el que cuenta la empresa de familia frente a las buenas prácticas. A través de un hexágono, donde el nivel de excelencia se alcanza un resultado del 100%, cada dimensión es ponderada y se logra una representación gráfica que muestra cómo se encuentra la empresa de familia frente al referente ideal. Con el fin de identificar debilidades y fortalezas que permitan establecer medidas de acciones de mejora, para que la familia empresaria logre trazarse como objetivos el éxito empresarial, su longevidad y supervivencia, alcanzar la madurez y permanencia.

**Herramienta para la evaluación de la gobernanza en las empresas de familia.** En el desarrollo de la investigación “La gobernanza corporativa en las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá” se construyó una herramienta que permite evaluar las buenas prácticas en el entorno de las empresas de familia. Tal instrumento representa en detalle el despliegue de seis dimensiones consideradas como adecuadas para identificar las directrices de la organización, los procesos de control y responsabilidad de los miembros de la dirección. Además, permite establecer si las prácticas de la organización se realizan de manera pertinente y si contribuyen al fortalecimiento de su plan estratégico.

Se retoman aquí tales dimensiones a evaluar, que han sido enunciadas desde el primer capítulo del presente texto:

- Asamblea de familia o consejo de familia.
- Entorno familiar.
- Características del entorno socio económico.
- Entorno organizacional.
- Plan de sucesión.
- Plan de gobierno corporativo.

En la caracterización de las prácticas en cada empresa de familia, se hace pertinente identificar los elementos que se desarrollan entorno a cada dimensión y así facilitar el entendimiento de las relaciones entre las partes interesadas y su incidencia en la gobernanza corporativa.

## TEST PARA LA EVALUACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS

El test de evaluación de buenas prácticas permite recolectar la información necesaria para evaluar las dimensiones arriba enumeradas. Dicho cuestionario cuenta con una escala de valoración de la apreciación de los entrevistados en relación con las prácticas empresariales de gobierno corporativo. Está diseñado para que cualquier empresa realice su propia evaluación a través de este instrumento y pueda emprender acciones de mejora en aspectos como protocolos de familia, consejos de familia, planes de sucesión y gobernanza.

De acuerdo con los aspectos mencionados, la empresa de familia debe realizar una adecuada gestión que facilite la obtención de la información, a través de los instrumentos aplicados, a fin de reconocer el valor de la intervención de cada uno de los funcionarios encuestados para llegar a un pertinente tamizaje de la gobernanza en la organización. Se espera que esta herramienta condense los elementos necesarios para la evaluación de las buenas prácticas y sirva de pauta en el desarrollo de una adecuada gobernanza en las empresas de familia.

A continuación, se presenta el instrumento:

### I. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

|  |                  |                              |
|--|------------------|------------------------------|
| Nombre de la empresa de familia:           |                  |                              |
| ¿Cuántos años lleva de creada la empresa?: | Tipo de empresa: |                              |
| Sector económico:                          | Actividad:       |                              |
| No. de empleados:                          |                  |                              |
| Teléfono:                                  | Barrio:          | Correo electrónico (e-mail): |
| Nombre del encuestado:                     | Cargo:           |                              |

## II. INSTRUCTIVO

A continuación, se detalla el cuestionario creado para evaluar las buenas prácticas administrativas en cada una de las dimensiones de las empresas de familia. Para ello, el encuestado responde, mediante la escala de evaluación propuesta, una serie de preguntas, cuyas respuestas deben centrarse en lo que ha observado o experimentado en la empresa de familia a la que pertenece. La percepción de los grupos de intereses sobre la empresa de familia es el principal generador de información para el diligenciamiento del cuestionario, por ello se puede recurrir a clientes, proveedores, trabajadores, socios, administradores con los que ha mantenido relaciones comerciales la organización.

En tal sentido, y de acuerdo con su opinión, se requiere que el encuestado marque **con una equis (X)** el grado en que se realizan las prácticas empresariales enunciadas. Las alternativas de respuesta son:

1. **Nunca**
2. **Casi nunca**
3. **Algunas veces**
4. **Casi siempre**
5. **Siempre**

### 1. Dimensión: Asamblea de familia o consejo de familia (formato 1)

|   | En la asamblea de familia y/o consejo de familia:   | Nunca | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Siempre |
|---|---|-------|------------|---------------|--------------|---------|
| 1 | Se define la misión, visión, principios y valores de la empresa familiar  |       |            |               |              |         |
| 2 | Se diseña y actualiza el plan estratégico de la empresa con base en la misión, la visión, los principios y los valores de la empresa familiar |       |            |               |              |         |
| 3 | Se fortalecen los valores que identifican la cultura de la empresa familiar   |       |            |               |              |         |
| 4 | Se preservan los bienes y valores de la empresa familiar  |       |            |               |              |         |
| 5 | Se ejerce el seguimiento y el control adecuado sobre la dirección de la empresa familiar  |       |            |               |              |         |

|    | <b>En la asamblea de familia y/o consejo de familia:</b>   | <b>Nunca</b> | <b>Casi nunca</b> | <b>Algunas veces</b> | <b>Casi siempre</b> | <b>Siempre</b> |
|----|--|--------------|-------------------|----------------------|---------------------|----------------|
| 6  | Se informa a los integrantes la familia sobre la actividad de la empresa                                     |              |                   |                      |                     |                |
| 7  | Se facilita el crecimiento y la evolución de empresa familiar  |              |                   |                      |                     |                |
| 8  | Se diseña un plan de capacitación y formación  |              |                   |                      |                     |                |
| 9  | Se realizan evaluación de desempeño y rendimiento  |              |                   |                      |                     |                |
| 10 | Se motiva a las nuevas generaciones para participar activamente en las actividades                           |              |                   |                      |                     |                |
| 11 | Se coordina la proyección del plan de sucesión en la empresa familiar  |              |                   |                      |                     |                |
| 12 | Se discute, elabora y aplica el protocolo familiar   |              |                   |                      |                     |                |
| 13 | Se controlan los riesgos de negocio y de fraude que pueda generar alguna dificultad para el relevo sucesorio |              |                   |                      |                     |                |
| 14 | Se establece el perfil profesional del sucesor   |              |                   |                      |                     |                |
| 15 | Se evalúa el perfil de los candidatos a que asumirán la dirección y el control de la empresa                 |              |                   |                      |                     |                |

## 2. Dimensión: Entorno familiar (formato 2)

|   | <b>Características del entorno familiar</b>   | <b>Nunca</b> | <b>Casi nunca</b> | <b>Algunas veces</b> | <b>Casi siempre</b> | <b>Siempre</b> |
|---|---|--------------|-------------------|----------------------|---------------------|----------------|
| 1 | Antes de tomar decisiones en la familia, se vislumbran las diferentes alternativas                  |              |                   |                      |                     |                |
| 2 | Existe un consenso en las decisiones de la familia que afectan a la empresa                         |              |                   |                      |                     |                |
| 3 | Está definida la participación de los parientes políticos dentro de la empresa                      |              |                   |                      |                     |                |
| 4 | En la familia existen reglas que establecen la relación empresa – familia                           |              |                   |                      |                     |                |
| 5 | La familia discute regularmente los temas de la empresa y los formaliza                             |              |                   |                      |                     |                |
| 6 | La familia promueve el trabajo conjunto entre los integrantes de las actuales y nuevas generaciones |              |                   |                      |                     |                |

|    | <b>Características del entorno familiar</b>   | <b>Nunca</b> | <b>Casi nunca</b> | <b>Algunas veces</b> | <b>Casi siempre</b> | <b>Siempre</b> |
|----|---|--------------|-------------------|----------------------|---------------------|----------------|
| 7  | La familia cultiva y promueve sus costumbres y tradiciones  |              |                   |                      |                     |                |
| 8  | En la familia se tiene claridad del perfil profesional del sucesor                                |              |                   |                      |                     |                |
| 9  | En la familia se promueve la participación de las nuevas generaciones en la dirección             |              |                   |                      |                     |                |
| 10 | En la familia se aúnan esfuerzos para mitigar los riesgos y promover la continuidad de la empresa |              |                   |                      |                     |                |

### 3. Dimensión: Características del entorno socioeconómico (formato 3)

|   | <b>Prácticas empresariales en relación con el entorno</b>   | <b>Nunca</b> | <b>Casi nunca</b> | <b>Algunas veces</b> | <b>Casi siempre</b> | <b>Siempre</b> |
|---|---|--------------|-------------------|----------------------|---------------------|----------------|
| 1 | Los cambios en las políticas de gobierno comprometen la toma de decisiones en la empresa  |              |                   |                      |                     |                |
| 2 | En la empresa la competencia es actor que promueve el desarrollo  |              |                   |                      |                     |                |
| 3 | La empresa crea estrategias para fidelizar a sus clientes y contrarrestar la competencia  |              |                   |                      |                     |                |
| 4 | La empresa cuenta con políticas establecidas para la selección de sus proveedores   |              |                   |                      |                     |                |
| 5 | La empresa mantiene adecuados canales de distribución y comunicación con los proveedores con el fin de darle un mayor valor agregado a sus clientes |              |                   |                      |                     |                |
| 6 | La empresa promueve la calidad en la producción y venta de bienes y servicios   |              |                   |                      |                     |                |
| 7 | La empresa hace uso de nuevas tecnologías   |              |                   |                      |                     |                |
| 8 | La empresa contempla planes de contingencia frente a posibles declives de los ciclos económicos de su actividad                                     |              |                   |                      |                     |                |
| 9 | La empresa cumple oportunamente con sus obligaciones financieras  |              |                   |                      |                     |                |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 10 | La empresa cumple con sus responsabilidades ante las entidades de vigilancia y control  |  |  |  |  |  |
| 11 | La empresa ha contemplado la diversificación de sus productos o servicios   |  |  |  |  |  |
| 12 | La empresa cuenta con estrategias de gestión de riesgos internos y externos para contrarrestar las debilidades y las amenazas |  |  |  |  |  |
| 13 | La empresa analiza las actuales y futuras tendencias del mercado  |  |  |  |  |  |
| 14 | La empresa evalúa y minimiza el impacto del riesgo financiero y promueve soluciones   |  |  |  |  |  |
| 15 | La empresa desarrolla estrategias de responsabilidad social   |  |  |  |  |  |

#### 4 Dimensión: Entorno organizacional (formato 4)

|   | <b>Prácticas empresariales al interior de la empresa</b>  | <b>Nunca</b> | <b>Casi nunca</b> | <b>Algunas veces</b> | <b>Casi siempre</b> | <b>Siempre</b> |
|---|---|--------------|-------------------|----------------------|---------------------|----------------|
| 1 | En la empresa, los cambios de dirección afectan la continuidad de las estrategias                     |              |                   |                      |                     |                |
| 2 | La empresa define su misión, visión, políticas y objetivos organizacionales                           |              |                   |                      |                     |                |
| 3 | La empresa da a conocer la misión, visión, políticas y objetivos organizacionales a sus empleados     |              |                   |                      |                     |                |
| 4 | El líder de la empresa fomenta individual y colectivamente el logro de los objetivos organizacionales |              |                   |                      |                     |                |
| 5 | La empresa cuenta con un organigrama y es difundido a los colaboradores                               |              |                   |                      |                     |                |
| 6 | La empresa realiza la evaluación de desempeño y rendimiento a todos los colaboradores                 |              |                   |                      |                     |                |
| 7 | La asignación de puestos en la empresa se realiza con base en la competencia profesional              |              |                   |                      |                     |                |
| 8 | La empresa involucra a sus integrantes en la pertinencia de las decisiones y delegación del trabajo   |              |                   |                      |                     |                |
| 9 | Los colaboradores de la empresa participan en los programas de capacitación y desarrollo              |              |                   |                      |                     |                |



|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 10 | En la empresa la información fluye de manera positiva entre los diferentes niveles   |  |  |  |  |  |
| 11 | La alta dirección de la empresa alienta al personal a comunicarse claramente   |  |  |  |  |  |
| 12 | El personal de la empresa se siente libre para hablar con su superior inmediato acerca de los problemas y dificultades que tiene en su trabajo sin poner en riesgo su estabilidad laboral o afectar las relaciones de la familia |  |  |  |  |  |
| 13 | La comunicación organizacional motiva y estimula un entusiasmo para alcanzar sus objetivos.  |  |  |  |  |  |
| 14 | Existe comunicación en doble vía entre los integrantes de la empresa   |  |  |  |  |  |
| 15 | En la empresa se tiene previsto un plan de ascensos  |  |  |  |  |  |
| 16 | La empresa tiene previsto un programa de estímulo a la excelencia (incentivos, reconocimientos, bonificaciones)  |  |  |  |  |  |
| 17 | La empresa promueve un adecuado clima organizacional   |  |  |  |  |  |
| 18 | La empresa promueve las políticas de manejo de la información y la comunicación  |  |  |  |  |  |
| 19 | La empresa promueve el trabajo en equipo   |  |  |  |  |  |
| 20 | La empresa dispone actividades para controlar los riesgos operativos (errores humanos, fallas y procesos internos), que reduzcan las pérdidas en la empresa  |  |  |  |  |  |

## 5 Dimensión: Plan de sucesión (formato 5)

|   | En relación con el plan de sucesión...  | Nunca | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Siempre |
|---|---|-------|------------|---------------|--------------|---------|
| 1 | La familia empresaria ha contemplado la elaboración de un plan de sucesión                        |       |            |               |              |         |
| 2 | Se cuenta con un plan de sucesión aprobado por la empresa familiar                                |       |            |               |              |         |
| 3 | En el plan de sucesión se valora el legado que dejan los fundadores después de su muerte o retiro |       |            |               |              |         |

|    | <b>En relación con el plan de sucesión...</b>   | <b>Nunca</b> | <b>Casi nunca</b> | <b>Algunas veces</b> | <b>Casi siempre</b> | <b>Siempre</b> |
|----|---|--------------|-------------------|----------------------|---------------------|----------------|
| 4  | Para planificar y administrar el plan de sucesión se tienen en cuenta los valores de la empresa familiar  |              |                   |                      |                     |                |
| 5  | Las nuevas generaciones conocen los lineamientos con los que serán evaluados los aspirantes a la dirección  |              |                   |                      |                     |                |
| 6  | Se tienen establecidos los valores familiares y empresariales que deben cumplir los aspirantes a la dirección   |              |                   |                      |                     |                |
| 7  | Se actualizan de manera constante los planes de sucesión de conformidad con las exigencias del entorno empresarial y familiar   |              |                   |                      |                     |                |
| 8  | En el plan de sucesión están expuestas de manera clara las habilidades, destrezas, competencias y conocimientos que se deben tener en cuenta en la elección del posible sucesor |              |                   |                      |                     |                |
| 9  | Está definido claramente en el plan de sucesión cómo se realiza la integración de las nuevas generaciones a los órganos de dirección  |              |                   |                      |                     |                |
| 10 | El plan de sucesión busca fortalecer las relaciones familiares y lograr perpetuarse con el paso de los años   |              |                   |                      |                     |                |

## 6. Dimensión: Gobierno corporativo (formato 6)

|   | <b>En relación con el funcionamiento del Gobierno Corporativo</b>   | <b>Nunca</b> | <b>Casi nunca</b> | <b>Algunas veces</b> | <b>Casi siempre</b> | <b>Siempre</b> |
|---|---|--------------|-------------------|----------------------|---------------------|----------------|
| 1 | El comité de gobierno corporativo debe promover equidad, responsabilidad y transparencia                                |              |                   |                      |                     |                |
| 2 | La empresa tiene un código de ética y buenas prácticas  |              |                   |                      |                     |                |
| 3 | Debe propender el trato equitativo de las partes interesadas  |              |                   |                      |                     |                |
| 4 | La organización cuenta con mecanismos que promuevan la participación de los socios o accionistas en la asamblea general |              |                   |                      |                     |                |
| 5 | La empresa da a conocer con claridad, los derechos y las obligaciones de los accionistas                                |              |                   |                      |                     |                |

|    | <b>En relación con el funcionamiento del Gobierno Corporativo</b>  | <b>Nunca</b> | <b>Casi nunca</b> | <b>Algunas veces</b> | <b>Casi siempre</b> | <b>Siempre</b> |
|----|--|--------------|-------------------|----------------------|---------------------|----------------|
| 6  | La empresa divulga la información relevante de manera oportuna ante el Consejo de Familia  |              |                   |                      |                     |                |
| 7  | La empresa tiene comités que apoyan las tareas del Consejo de Familia que evitan al máximo la delegación de autoridad.   |              |                   |                      |                     |                |
| 8  | La empresa inspira confianza y fomenta el trato equitativo entre los colaboradores   |              |                   |                      |                     |                |
| 9  | La empresa promueve su filosofía organizacional a través de las buenas prácticas   |              |                   |                      |                     |                |
| 10 | La empresa promueve el compromiso de sus grupos de interés (empleados, clientes, proveedores)  |              |                   |                      |                     |                |
| 11 | La empresa divulga de manera adecuada y oportuna la información exigida por las partes interesadas y la entidad de control                                     |              |                   |                      |                     |                |
| 12 | En la empresa existen normas internas para la resolución de conflictos   |              |                   |                      |                     |                |
| 13 | La empresa cuenta con mecanismos concretos para la efectiva solución de controversias generadas por las relaciones entre accionistas -administradores -familia |              |                   |                      |                     |                |
| 14 | La familia empresaria se reúne frecuentemente para discutir temas de interés   |              |                   |                      |                     |                |

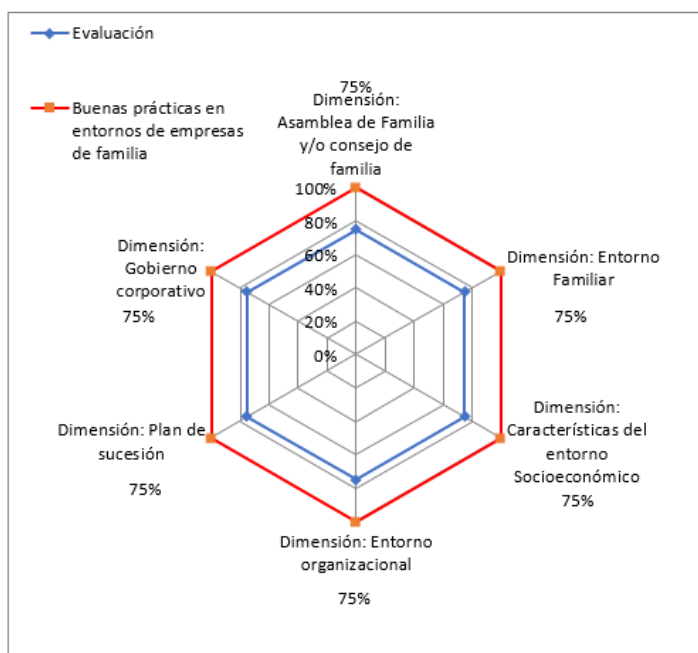
La evaluación de los resultados se logra a partir de la tabulación de la información en una hoja de cálculo de Microsoft Excel, se registra en la celda correspondiente el valor asignado a cada una de las respuestas, es necesario tener en cuenta la cantidad de preguntas, así como la de encuestados para determinar el puntaje obtenido en cada respuesta, puesto que, se deben acumular los valores en las celdas para llegar al diseño del hexágono<sup>12</sup>. Posteriormente, con los datos suministramos se utiliza la opción de gráficos disponible en la misma hoja: la función de gráfico de radial permite visualizar

.....  
 12 Para el presente caso, la escala utilizada en el test de evaluación ha sido la siguiente: Nunca que corresponde a 1; Casi nunca, a 2; Algunas veces, a 3; Casi siempre, a 4; y Siempre, a 5.

los datos seleccionados en forma bidimensional y también las diferencias existentes entre las seis dimensiones analizadas y su rango ideal. Para crear el gráfico radial se seleccionan las celdas donde se registraron los datos, luego se va al menú insertar y se ubica la opción gráficos, se da clic sobre el icono gráficos de cascada y en la lista desplegada se ubica el gráfico radial en la parte inferior. Automáticamente, el gráfico seleccionado se integrará a la hoja activa donde están registrados los datos.

Para suministrar un ejemplo se elaboró la gráfica con un porcentaje del 75% en cada una de las dimensiones.

**Figura 17. Gráfico radial representado en un hexágono.**



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo anterior, la gráfica resultante indica el porcentaje de respuestas positivas obtenidas en cada una de las dimensiones correspondiente a las buenas prácticas organizacionales. El 100%

de respuestas afirmativas en cada dimensión forma el hexágono rojo que representa el ideal de las buenas prácticas de empresas de familia. Ahora, cuanto más se acerque la gráfica de evaluación de color azul al hexágono ideal, se evalúa que la empresa de familia estará cumpliendo con cada una de las dimensiones que caracterizan la gobernanza corporativa.

En fin, las indagaciones realizadas permiten identificar las falencias al interior de las empresas de familia. Tal identificación posibilita plantear medidas y estrategias para fortalecer el control de la administración, la democratización en las decisiones, los cambios generacionales, la mitigación de los conflictos familiares y la formalización de sus procesos administrativos. Para ello, la empresa de familia ha de priorizar aquellos elementos en los que se encuentran las debilidades más representativas; es decir, fortalecer aquellas dimensiones en las cuales el hexágono en azul se encuentre más alejado del ideal hexágono en rojo.

## **El radar de la innovación: sus 12 vías<sup>13</sup>**

Pulgarín y Gómez (2016) recuerdan que la corriente principal de la innovación proviene de la OCDE a través del denominado “Manual de Oslo”; documento en el cual se establece un itinerario para la recolección e interpretación de información relacionados con la innovación. Allí se define la “innovación como un proceso de agregación de lo nuevo, donde la modificación en los componentes y/o la relación entre los componentes de un artefacto o sistema, supone la emergencia de una innovación” (p. 3). Señalan, además, que la primera versión del Manual, al equiparar empresa e industria, introdujo las tradicionales vías para la innovación: el producto y el proceso. Posteriormente, con el auge “de las empresas de servicios y las economías basadas en el conocimiento”, en una nueva versión del Manual se integraron “dos tipos adicionales de innovación: i) la Innovación organizacional, para referirse a nuevas configuraciones de modelos de negocio, y ii) las innovaciones de mercado, que se orientan a la relación entre el cliente y la organización” (Pulgarín y Gómez, 2016, p. 5).

.....  
13 Autor del presente apartado, Carlos Alberto Molina Rodríguez.

Los citados autores señalan que estas vías para la innovación no resultan del todo precisas para abordar la diversidad de posibles innovaciones que se pueden dar en el ámbito de una organización. De ahí que rescaten el valor del radar de innovación propuesto por Sawhney, Wolcott & Arroniz (2006), pues, según ellos, “expone una expresión ampliada de las 4 vías del Manual de Oslo que culmina con la declaración de 12 diferentes vías para innovar” (Pulgarín y Gómez, 2016, p. 5). En otros términos, a los cuatro caminos básicos de innovación (qué ofrece la empresa, a quién, cómo y dónde se ofrece), los autores suman otros ocho modos: plataforma, soluciones, experiencia del cliente, captura de valor, organización, cadena de suministro, red y marca. La propuesta de Sawhney, Wolcott & Arroniz (2006) ha tenido gran acogida entre quienes se dedican al estudio y puesta en práctica de procesos de innovación y puede resumirse en los siguientes términos<sup>14</sup>:

**Oferta:** productos o servicios ofrecidos por la empresa a sus clientes. En procesos de innovación, las empresas han de diseñar ofertas para crear un alto valor de manera que sean apreciados por los clientes.

**Plataforma:** conjunto de dispositivos, métodos o tecnologías que proporcionan el desarrollo de líneas y de productos que, a manera de módulos, posibilitan la generación de cambios en el portafolio de productos o servicios ofertados por la empresa, sin que se deba partir necesariamente de un nuevo diseño o propuesta.

**Soluciones:** oferta de productos, servicios e información con los cuales se procura resolver problemas de los clientes.

**Clientes:** individuos o instituciones que compran o consumen los productos y servicios de la empresa. En la innovación, la organización ha de buscar nuevos segmentos de clientes no contemplados o atender necesidades no satisfechas de clientes antiguos; descubrir nuevos mercados.

**Experiencia del cliente:** percepciones del cliente cuando interactúa con la empresa y con su producto o servicio. La organización debe

.....  
14 Adaptado a partir de Sawhney, Wolcott & Arroniz (2006).

buscar estrategias o acciones para mejorar la experiencia del cliente ante la empresa.

**Captura de valor:** mecanismo que permite a la empresa ganar en el sector económico donde ha decidido competir; por lo general, se percibe y recibe en el precio del bien o el servicio ofrecido. En tal sentido, se deben encontrar novedosas fuentes de ingreso, desarrollar interacciones productivas con otros agentes, encontrar mecanismos para capturar valor mediante la vinculación con clientes y socios estratégicos.

**Procesos:** actividades realizadas en la empresa con la finalidad de administrar las operaciones internas. Deben estar en constante rediseño para alcanzar mayor eficiencia, mejor calidad o más rapidez.

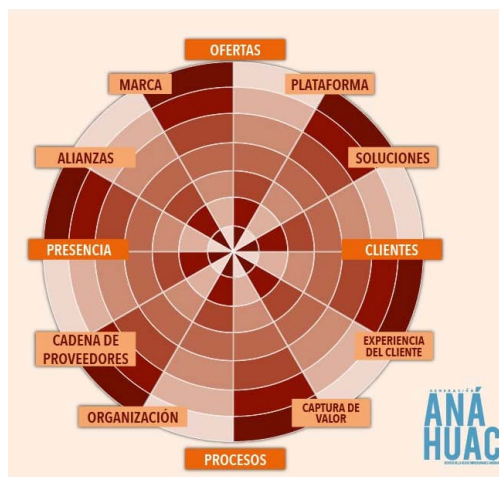
**Organización:** estructura de la empresa, de sus sociedades, roles y responsabilidades. Se han de replantear las actividades de la organización, sus funciones, responsabilidades e incentivos.

**Cadena de suministro (proveedores):** cadena de actividades, elementos y agentes que conducen los productos, servicios e información desde el origen al destino final. Innovar en este aspecto implica la creación de formas de venta o de distribución.

**Presencia:** puntos o canales que la organización utiliza para entregar sus productos o servicios al mercado y donde puedan ser adquiridos o utilizados. Se deben buscar modos no tradicionales, crear canales de distribución o redefinir los canales para ofertar los productos o servicios.

**Red:** sistema que posibilita la conexión entre la empresa, sus productos y sus clientes a fin de que se genere valor para todos. Se debe aprovechar la red de contactos para rediseñar conexiones efectivas.

**Marca:** símbolos, palabras y marcas usados por la empresa con la finalidad de dar a conocer su producto o servicio a los clientes. Se puede apoyar o extender la marca en forma creativa para expandirla o apoyarse en ella para entrar en otros dominios.

**Figura 18. Las 12 vías para la innovación**

Fuente: Red de Universidades Anáhuac, adaptado de Sawhney, Wolcott & Arroniz (2006)

El radar como herramienta de análisis y de proyección puede ayudar tanto a ampliar el enfoque de innovación en las empresas como a demostrar que la innovación consiste en la creación de valor nuevo, no necesariamente a partir de nuevos productos. Como se señaló con anterioridad, el radar cuenta con cuatro grandes dimensiones que se aprovechan como anclas de negocios: i) Ofertas que crea una empresa (qué); ii) Clientes que atiende (quién); iii) Procesos que emplea (cómo); y iv) Puntos de presencia que utiliza para hacer llegar sus ofertas al mercado (donde). Ahora bien, repartidas en estas cuatro dimensiones principales, y las otras ocho que las complementan, las empresas pueden analizar sus procesos e innovar en sus negocios más allá de que sea en el producto o en innovación tecnológica; en realidad, una empresa puede innovar a lo largo de cualquiera de las 12 vías o dimensiones realizando las más diversas posibilidades de combinación de factores: (qué + quién + cómo + dónde); (qué + quién + cómo); (qué + cómo + dónde) ...

De otra parte, en los procesos de análisis o de proyección, el radar de la innovación puede valerse de los gráficos radiales para representar las evaluaciones de las diferentes opciones que se tomen en



función de las variables determinadas. Un ejemplo del uso de los gráficos radiales se ha demostrado en el presente capítulo cuando se aplicó un gráfico radial de seis lados, resultante de la valoración realizada a las buenas prácticas administrativas en cada una de las dimensiones de las empresas de familia: asamblea de familia o consejo de familia, entorno familiar, características del entorno socio económico, entorno organizacional, plan de sucesión y plan de gobierno corporativo.

Al respecto, vale recordar que los gráficos radiales posibilitan exponer en un gráfico bidimensional una o más variables y, de manera lógica, a cada radio le corresponde marcar la varianza de las variables establecidas. De ahí que, en principio, los gráficos radiales se constituyen en una herramienta que posibilita la comparación de múltiples variables cuantitativas. En tal sentido, se tornan útiles al momento de determinar en una comparación de qué variables tienen valores similares o si se presentan valores disímiles entre cada variable (Ribecca, s. f.). De igual manera, los gráficos radiales posibilitan ver qué variables son altas o bajas dentro de un conjunto de datos respecto de un punto de referencia; por tanto, se consideran adecuadas para registrar el rendimiento, por ejemplo.

En un estudio práctico, el investigador o analista determina la cantidad de variables que considere pertinentes para analizar el fenómeno, así como los valores que formalizarán la varianza de cada variable establecida; igualmente, a cada variable se le asigna un eje que inicia en el centro. Los ejes (es decir, las variables) se disponen de manera radial y se guardan iguales distancias entre sí, de tal manera que se mantiene similar escala entre los ejes. Para el análisis, cada valor de las variables se señala a lo largo de su eje individual y, posteriormente, las varianzas se conectan entre sí mediante líneas para configurar un polígono que se usa como una guía que se compara con los valores ideales o establecidos por el marco de referencia.

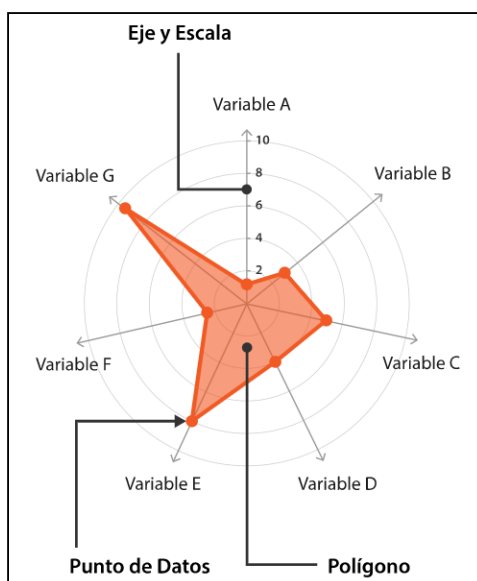
En otros términos, al respecto, Sainz et al señalan que

La longitud de datos de un radio es proporcional a la magnitud de la variable. El centro se toma como 0 y a la altura del perímetro del radio se da  $n$  como valor más alto (valor ideal o valor medio). Se traza una línea

que uno de los puntos establecidos en los radios, formando una telaraña que permite observar similitudes o valores atípicos. (Sainz et al., 2015, p. 15)

Una vez aplicados los instrumentos establecidos para recolectar la información, se puede obtener, gracias al uso de la hoja de cálculo de Microsoft Excel, una gráfica que facilita la interpretación de resultados al mostrar de manera visual las diferencias entre el valor esperado y el valor real, tal como se ejemplifica en la siguiente figura:

**Figura 19. Ejemplo de gráfica radial diagrama de radar o de araña**



Fuente: Ribeca (s. f.)

En el estudio de la gobernanza del presente libro se establecieron seis variables (ejes); el valor  $n$  como valor ideal frente al cumplimiento de las acciones administrativas adelantadas en las empresas de familia estudiadas se estimó en cinco (5); y a partir de ese valor se fijó una escala utilizada en el test de evaluación con base en la siguiente gradación: Nunca corresponde al valor 1; Casi nunca, a 2; Algunas veces, a 3; Casi siempre, a 4; y Siempre, a 5. La información se obtuvo a partir de una serie de preguntas presentadas páginas

atrás. El objetivo del cuestionario radica en reconocer la percepción de los grupos de intereses sobre cada empresa de familia estudiada. Por ello se recurrió a clientes, proveedores, trabajadores, socios, administradores con los que ha mantenido relaciones comerciales la organización y cuyas respuestas se debían centrar en lo que han observado o experimentado en la empresa de familia a la que pertenecen. Las gráficas resultantes indicaron el porcentaje de respuestas positivas obtenidas en cada una de las dimensiones correspondiente a las buenas prácticas de las empresas de familia. Posteriormente, con los datos suministrados se utilizó la opción de gráficos radiales para visualizar en forma bidimensional los datos seleccionados y así reconocer las diferencias existentes entre las seis dimensiones analizadas frente a su rango ideal.

En relación con el radar de la innovación, el procedimiento a aplicar es similar; es decir, se toman como base los doce ejes (variables) determinados por los autores de la propuesta. A partir de la selección de ejes que el estudio determine, se establece una escala numérica frente al valor ideal de cumplimiento de cada una en cuanto a las condiciones de innovación que se adelanten en la empresa (de familia, en el caso que aquí atañe) o a las que puede o debe aspirar la organización. Se está hablando, de manera sintética, en una adecuada propuesta de variables e indicadores que reflejen la situación real o ideal de una organización.

El siguiente paso consiste en elaborar el instrumento mediante el cual se va a recolectar la información y, de manera obvia, determinar la población que va a facilitar los datos pertinentes para el estudio. Como se señalará en el epílogo del presente documento, con el fin de garantizar los procesos, este tipo de estudios requieren de una constante triangulación en cada etapa del transcurso de la investigación o del de análisis. En tal sentido, se deben buscar los más diversos informantes y la mayor variedad de instrumentos. De igual manera, a pesar de que se establece una escala numérica para verificar un ideal frente a los ejes de la innovación, se debe reconocer que se están adelantando procesos de investigación o de estudio de carácter mixto: un adecuado balance entre etapas o pasos cualitativos y cuantitativos.

Una vez aplicado el sistema de variables e indicadores determinados para el estudio, como se ha señalado, se obtiene, mediante el uso de la hoja de cálculo de Microsoft Excel, un diagrama de radar que permite registrar la capacidad innovadora de la empresa de familia y su potencial de desarrollo. Ahora bien, como señalan Sainz et al (2015), es evidente que el trabajo con un sistema mixto siempre presenta un cierto grado de subjetividad. Y es ahí donde cobra mayor validez la triangulación metodológica, de datos e, incluso, teórica que se reseñará y ampliará en el epílogo del presente texto.

Realizado el diagnóstico, se puede configurar y emprender la estrategia más efectiva para alcanzar el ideal de innovación de la organización. Es decir, la administración de la empresa cuenta ahora con una información de calidad que le permitirá determinar y ejecutar las acciones pertinentes para realizar cambios que redunden en la mejora de los ejes analizados: oferta, plataforma, soluciones, clientes, experiencia del cliente, captura de valor, procesos, organización, cadena de suministro, presencia, red o marca.

Finalmente, vale anotar con Sainz (2005) que con la aplicación del diagrama de la red de innovación también se puede adelantar el seguimiento de las mejoras aplicadas, pues con los mismos elementos que sirvieron de base para realizar el diagnóstico, también se hace posible constatar de manera gráfica los avances que en materia de innovación va teniendo la empresa, en el caso de haya llevado a cabo las recomendaciones y en un corto plazo se atreva a realizar por sí sola una segunda o tercera evaluación de sus procesos administrativos en cuanto a innovación desde la perspectiva del radar y sus doce ejes.

---

# EPÍLOGO

---

Carlos Alberto Molina Rodríguez

## **La investigación en empresas: perspectivas**

Diversas perspectivas pueden asumirse con el fin de adelantar procesos de investigación en empresas en general y en empresas de familia en particular. Una opción consiste en considerar que los procesos investigativos se han de realizar con el fin de adquirir información a profundidad acerca del funcionamiento de una empresa en cuanto a su finalidad. Estudios de este tipo generan información que permitiría encontrar las estrategias, los productos o los servicios que sean más eficientes y efectivos a la hora de alcanzar los objetivos organizacionales. Vista así, la investigación tiene una finalidad práctica: generar un conocimiento a partir del cual se puedan tomar decisiones de tipo administrativo.

Esta visión tendría, a su vez, dos focos. Uno centrado en la gestión, entendida como la forma de regulación del comportamiento de una colectividad social que procura el logro de unos objetivos; de este modo, se realizarían investigaciones relacionadas con estrategias y competitividad, innovación, desarrollo empresarial, liderazgo, etc. Otro foco de investigación se orienta hacia las áreas funcionales; se tendrían, entonces, investigaciones en finanzas, mercado, producción y recursos humanos, entre otros (Calderón y Castaño, 2005).

Al momento de adelantar investigaciones que tengan como objeto las empresas, se puede contemplar la posibilidad de asumir otro enfoque: realizar estudios más orientados hacia la epistemología de la disciplina administrativa. Se habla, en este sentido, de investigaciones teóricas que, con el fin de fortalecer el estatuto científico de la administración, busquen sustentos conceptuales relacionados con las teorías organizacionales o con la interrelación de la administración con teorías derivadas de las ciencias sociales. Asimismo, y en el sentido de generar un conocimiento que vaya más allá del fin utilitario de la información obtenida, Calderón y Castaño refieren las investigaciones centradas en el comportamiento y las relaciones

organizacionales: “la comprensión de la autoridad y el poder, de la persona en la organización y sus relaciones con el *ethos* de la gestión, las relaciones laborales, la responsabilidad social empresarial” (2005, p. 8).

Ahora bien, los citados autores insisten en la necesidad de formular proyectos de investigación que posibiliten el fortalecimiento de la interrelación transdisciplinar de la administración con disciplinas como la economía, la sociología, la psicología, la antropología, la política... Esto facilitaría “la complementariedad de saberes alrededor de los objetos de estudio y de los problemas específicos que se pretende solucionar” (Calderón y Castaño, 2005, p. 11). Así, la configuración de marcos teóricos y metodológicos con aportes provenientes de otras ciencias sociales y humanas evitaría el reduccionismo que, por lo general, se tiene cuando se procuran construir modelos teóricos a partir exclusivamente de la técnica de dirección y gestión de empresas (Calderón y Castaño, 2005). Por ende, enfatizar en la pertinencia social de la investigación en el área de administración de las empresas va más allá de la búsqueda de alternativas de solución a los problemas gerenciales y administrativos; permitiría que las propuestas tengan consecuencias efectivas sobre “aspectos fundamentales como la dignidad de la persona, el desarrollo humano, los impactos sobre el medio ambiente y sobre problemas sociales como el empleo y la calidad de vida” (Calderón y Castaño, 2005, p. 11).

Por su parte, Cruz, reconoce que es difícil alcanzar la novedad auténtica del saber administrativo dado su carácter “funcional, instrumental y técnico”.

En especial, porque casi toda la producción intelectual investigativa es funcional y “se declara voluntariamente al servicio del interés gerencial; toma partido en favor de la racionalidad productiva instrumental [...] y se concibe así misma sólo como afinamiento de las destrezas encaminadas a generar utilidades al menor costo posible” (Cruz, 2005, p. 37).

Si la producción intelectual se construye desde una mirada funcional instrumental, poco se ganará en cuanto a generar teoría en la administración, como lo hacen las ciencias. Entonces, como señala Cruz, si el conocimiento administrativo se centra en que las “orga-

nizaciones productivas necesitan gerentes expertos, refinamientos instrumentales que garanticen la eficacia de sus procesos, rentabilidad y sostenibilidad en un entorno cada vez más competido”, sólo se alcanzará un “refinamiento instrumental” (Cruz, 2005, p. 37). Al respecto, concluye el mismo autor que, en relación con el hecho de generar conocimiento a partir de las empresas como objeto de investigación, se “tiene por delante una inmensa tarea disciplinaria y epistemológica: explicar las lógicas organizacionales y las rutinas administrativas, a partir de los paradigmas ya construidos de las ciencias humanas y sociales, tanto como del pensamiento matemático y la ética” (2005, p. 37)

En tal sentido, se torna válido retomar a López cuando reconoce la posibilidad de generar un tipo de conocimiento que dé cuenta de la realidad empresarial, bien sea desde la perspectiva descriptiva o desde lo explicativo. Para tal fin, como ya se enunció, es posible acercarse a las empresas y a sus áreas funcionales desde la administración en conjunción con otras disciplinas (economía, sociología, matemática, filosofía, por ejemplo). Esta perspectiva posibilitaría proponer el planteamiento de “trabajos orientados a dar cuenta de cómo es una realidad o cómo opera la empresa” (López, 2005, p. 46). Al respecto, reconoce que tales investigaciones han de tener en cuenta las áreas funcionales de la empresa, junto con lo administrativo y organizacional.

Realizar una investigación de tipo descriptivo de una empresa puede incluir, asimismo, el estudio de casos que reporten prácticas específicas, que muestren “una realidad en un momento concreto, [...] pero también estudios de caso que sirven para arriesgar hipótesis, encontrar un indicio o generar una sospecha” (López, 2005, p. 48). Esto, sin desconocer u olvidar la llamada investigación aplicada: “aquella que genera conocimiento para una empresa o sector específicos, con el fin de resolver sus problemas inmediatos” (López, 2005, p. 46).

De otra parte, a la hora de estudiar las empresas, se puede optar por adelantar estudios de tipo explicativo o prescriptivo. Al respecto, López llama la atención en cuanto al cuidado de que se ha de tener en cuanto a que este tipo de investigaciones no puede caer en la

falacia de que con sus resultados se aspire a alcanzar “generalizaciones totalizantes”. Las empresas son entes sociales y, por tanto, se debe reconocer que una serie de estudios deductivos no pueden generar “leyes inmutables”, como tampoco generar “fórmulas” que sean aplicables a cualquier organización sin importar su contexto ni su realidad interna (López, 2005, p. 46).

## **La historia empresarial, metodología y validez**

Como alternativa de investigación, la historia empresarial se debe establecer como una actividad académica destinada, especialmente, a investigar e indagar acerca de la empresa que tiene en cuenta la dinámica, el cambio y la evolución de las organizaciones. Por tanto, la historia empresarial se constituye en una actividad cuya finalidad radica en interpretar la relación entre la administración de empresas y la historia. Ahora bien, la relación entre estos dos campos del saber se hace posible gracias a sus condiciones: en el caso de la historia, de acuerdo con el objeto de estudio, determinará vínculos con otras disciplinas científicas; por el lado de la administración, “en su esencia, [...] tiene una característica multidisciplinaria” que le permite “interactuar con muchos temas del conocimiento, desde los más cuantitativos hasta los más cualitativos” (Dávila, 2005a, p. 26).

Esto se traduce en que, a la hora de adelantar estudios acerca de las empresas (y en el caso que aquí atañe, empresas familiares), además de atender a la lógica rigurosidad de una disciplina científica (en este caso, la historia), los elementos constitutivos de la investigación como teoría, objeto, método, metodología y finalidad, en aras de fortalecerse desde la interdisciplinariedad, han de acompañarse con conocimientos provenientes de la óptica y de la teoría de la administración.

Ahora, en cuanto a la metodología, se puede señalar que la historia empresarial hace uso de las mismas fuentes a las que se accede en los estudios históricos. Por ende, los archivos se constituyen en generadores de información de gran importancia.



...la acuciosidad de los investigadores ha demostrado el valor de las fuentes notariales, informes oficiales y registros públicos, así como de una amplia gama de fuentes documentales (memorias, archivos de prensa, fuentes secundarias, etc.). Y para los estudios que cubren la época contemporánea las entrevistas en profundidad han comprobado ser una fuente muy valiosa y útil (Dávila, 2005b, p. 66).

Para la obtención de un documento de historia empresarial, la investigación histórica divide el proceso en diferentes etapas. La primera fase se enmarca en la recogida de información. En este momento de la investigación se debe acudir a fuentes primarias como actas y reportes, manuales de organización del trabajo o correspondencia interna y externa, a informes financieros...; es decir, se recurre a los archivos “oficiales” de las organizaciones. También existen fuentes como diarios o memorias de los protagonistas, estudios de mercado, diagnósticos empresariales, campañas publicitarias; así como archivos de tipo tecnológico, archivos pictóricos y todo tipo de material impreso y manuscrito e, incluso, restos físicos como instalaciones, edificios, muebles y vestimenta.

Cuando las organizaciones aún están en funcionamiento, para esta etapa, la historia empresarial recurre a otra fuente importante y determinante: la entrevista a profundidad con los protagonistas. Su relevancia radica en el hecho de que no toda la información se encuentra registrada en documentos y, además, gran cantidad de esta se transmite por medio de la comunicación oral. De allí la importancia de lo que Segreto y Dávila llaman la historia oral como fuente alternativa (Álvaro, 2004). Optar por esta fuente depende del hecho de que las personas involucradas en la actividad empresarial estén vivas o que hubiese individuos que estuvieran en contacto con la empresa o que, de algún modo, la hayan conocido de primera mano (Roncancio, 2016). En este tipo de recolección de información el entrevistador juega un papel fundamental: de su habilidad para realizar los interrogantes y para dirigir la entrevista depende la calidad de los datos que se obtengan y así recolectar información verdaderamente relevante para la investigación.

La segunda fase consiste en sistematizar y analizar la información recolectada en la primera fase. Dicha información se sistematiza mediante matrices a través de las cuales se relacionan los diferentes

momentos históricos de la empresa con las teorías de la administración. Ahora bien, el análisis se considera como el “conjunto de operaciones empírico-conceptuales mediante las cuales se construyen y procesan los datos pertinentes del problema de estudio para ser interpretados” (Torres, 2002. p. 167). Tal análisis permite la interpretación evolutiva de la organización y el rescate del papel de la administración como impulsadora de cambios o creadora de la historia de la empresa.

La tercera y última fase es la escritura del documento histórico. El texto final se ha de estructurar con el propósito de apuntar a un tipo de discurso científico y de carácter analítico que haga posible la recreación de una historia que combine, en un todo, la parte argumentativa propia de los documentos históricos y las descripciones; un texto que responda al qué, al por qué o al cómo de un estado o de un cambio de la organización.

En trabajos de historia empresarial, el estudio de casos y la historia de vida se reconocen como dos herramientas de metodológicas fundamentales a la hora de investigar cambios y evoluciones de las organizaciones. Ambos recursos provienen de la perspectiva cualitativa de la investigación; por tanto, tienen como característica principal la producción de “datos descriptivos e interpretativos mediante la cual las personas hablan o escriben con sus propias palabras el comportamiento observado” (Berríos, 2000 citado en Chárriez, 2012, p. 50). Ahora bien, la historia de vida puede ser considerada como un “subproducto” de los estudios de caso, pues al adelantar investigaciones centradas en un caso de la vida de un empresario, de manera consecuente, se obtiene una biografía que, perfectamente, puede pertenecer a la construcción monográfica de la historia de una empresa. Por consiguiente, la historia empresarial, al estudiar casos, aplica una metodología consistente en el empleo del método histórico encaminado a asumir problemas de investigación estructurados de manera rigurosa por parte del historiador.

Una característica interesante en la metodología seguida en los estudios de caso está en su flexibilidad; al respecto se recuerda que lo único fijo en este modelo está en los momentos de elección del caso y configuración del diseño. Asimismo, para tales diseños

suelen reconocerse dos opciones: los estudios de caso único, utilizados en especial para el abordaje de situaciones o problemas particulares que resultan poco conocidos y de gran relevancia en sí mismo o para la comprobación de teorías, y los estudios de casos múltiples que permiten la comparación desde diferentes miradas y la obtención de resultados empíricos de diferentes situaciones que cuentan con condiciones similares en niveles generales en la teoría (Neiman y Quaranta, 2006).

Uno de los campos de acción para investigar en historia empresarial se encuentra enfocado en las empresas familiares, entendidas como sistemas socioeconómicos. Como se señaló con anterioridad, tales organizaciones se constituyen en sociedades de individuos que, aun cuando tengan roles profesionales diferentes, detentan objetivos comunes y que, en la medida que alcancen sus expectativas económico-profesionales, pueden ser identificados como un grupo psico-sociológico con identidad familiar e interés en permanecer como tal (Nogales, 2008). En el ámbito social, las empresas familiares cobran una importancia que no se traduce solo en las cifras y estadísticas; el conocimiento transmitido y la familia emprendedora, vista desde la cultura de la tradición y el orgullo, constituyen un conjunto de elementos que, de una u otra forma, influyen en las siguientes generaciones el compromiso con el relevo y la sostenibilidad del negocio de sus antecesores.

Además, investigar e indagar acerca de empresas familiares permite la articulación oportuna y precisa de modelos de formación y capacitación dirigida tanto a la academia como a los empresarios mismos. Esta formación se enmarca en el principio de la reducción de los índices de cierre de este tipo de empresas y así prepararlas en procesos como el relevo generacional que involucre protocolos familiares y de profesionalización de los miembros de estas organizaciones, así como la eventual vinculación de nuevos miembros de la familia y la competitividad que lleve a la internacionalización de las empresas al mundo globalizado actual. Así, las empresas familiares, como estudio histórico e investigativo, interactúan con la educación gerencial e integran áreas académicas en espacios interdisciplinarios que ayuda a la integración oportuna de empresa-universidad (Hernández y Macías, 2015).

En cuanto a rigurosidad metodológica, la historia empresarial ha de tener cuidado de determinar los límites en relación con el centro de la investigación: la empresa o el empresario. Al respecto, Colciencias, en su momento, reconoció la historia empresarial como una actividad académica relativamente nueva en Colombia, “que tiene un carácter multidisciplinario [que] se nutre de la historia económica, la sociología y la administración, pero tiene su objeto de estudio específico: la evolución del empresariado” (Uribe y Cujíño, 2015, 126). Asimismo, Dávila plantea que

...la historia empresarial explora el pasado del actuar empresarial, es decir, estudia la evolución de las empresas y [los] empresarios, centrándose en temáticas como el poder, el empresario como conformante de la élite empresarial y su relación con facciones de la burguesía, su papel en el país político y económico, y, en general, el papel del empresario como principal actor económico del país o región (Dávila, 1991, p. 10).

De las anteriores perspectivas se deduce la existencia de una línea en la historia empresarial centrada en el agente empresario. En esta situación, la investigación debe atender, como se señaló, a la rigurosidad para que en este caso la historia resultante no caiga en el discurso apologetico del empresario. Igual condición se puede presentar al realizar estudios acerca de la familia empresaria; en especial, cuando la empresa objeto de investigación se encuentre vigente al momento del ejercicio investigativo. De ahí que cobre importancia el criterio de validez.

En términos básicos, la validez se reconoce como la firmeza o la seguridad de algún acto y las condiciones necesarias para su permanencia, vigencia y autenticidad (García, 2002). En investigación, se habla de validez en cuanto al nivel de confianza en relación con la veracidad o la falsedad de los procesos y los resultados de alguna investigación. Así, y en sentido amplio y general, una investigación tendrá un mayor nivel de “validez” en la medida en que sus resultados “reflejen” una imagen lo más completa posible, clara y representativa de la realidad o situación estudiada (Martínez, 2006). Por ende, la validez implica reflexionar acerca de la credibilidad del conocimiento producido y de la adopción de estrategias para alcanzarlo; supone, entonces, evaluar el grado de confianza alcanzado tanto en el proceso del estudio como en sus

resultados y cuanta mayor validez tenga una investigación, mayor fuerza tendrán sus conclusiones.

En el marco de la investigación en ciencias sociales, y dado que en lo social no existe “la verdad” en sentido absoluto, se han de establecer procedimientos técnicos y metodológicos que permitan garantizar que la información recogida, los datos construidos y las explicaciones o interpretaciones resultantes se acerquen de la manera más fidedigna a la realidad social estudiada. De ahí que la validez se constituya en la mayor fuerza de estas investigaciones, pues los estudios adelantados poseen un alto grado de verificación derivada de los modos de recopilar información y de las técnicas de análisis empleadas. En tal sentido, Mendizábal (2006) recalca en “el vínculo adecuado entre la interpretación de los hallazgos obtenidos y los datos provenientes ya sea de las diversas perspectivas documentadas en múltiples testimonios, o de las observaciones” (p. 92) y en la necesidad de adoptar un conjunto de procedimientos que garanticen la validez de un estudio o que impidan que sea amenazado.

Por ello, detalla algunos procedimientos indicados como posibles recursos utilizados con el fin de garantizar validez o credibilidad al proceso: “a) adoptar un compromiso con el trabajo de campo, b) obtener datos ricos teóricamente, c) triangular, d) revisión por parte de los entrevistados, y e) revisión por parte de investigadores pares y ajenos a la investigación” (Mendizábal, 2006, p. 92). En cuanto a los dos primeros recursos, se puede reconocer con Martínez la necesidad del investigador en cuanto a

... vivir entre los sujetos participantes en el estudio, [...] recoger los datos durante largos períodos de tiempo, revisarlos, compararlos y analizarlos de manera continua, a adecuar las entrevistas a las categorías empíricas de los participantes y no a conceptos abstractos o extraños traídos de otro medio, a utilizar la observación participativa en los medios y contextos reales donde se dan los hechos y, finalmente, a incorporar en el proceso de análisis una continua actividad de realimentación y reevaluación (2006, p. 7).

Además, Mendizábal reconoce que el “término triangulación está tomado del campo de la agrimensura y la navegación, donde

significa ver un punto a partir de otras dos referencias” (2006, 93). De igual manera, entiende la triangulación como una estrategia mediante la cual un investigador procura generar la “confianza” pertinente en cuanto a la calidad de los estudios adelantados; tal condición surge del hecho de reconocer las limitaciones que implica recurrir o depender de una sola fuente de datos, de una única mirada o de un solo método a la hora de comprender o interpretar un tema social. Así, mediante la triangulación se aumenta, de un lado, la confianza del investigador en sus datos y en las técnicas utilizadas para recolectarlos -entrevistas, documentos, observación- (Mendizábal, 2006). De otra parte, al buscar el contraste en diversos niveles de la investigación en pro de una validación intersubjetiva bien sea de teorías, datos, de investigadores o metodológica, con la triangulación se aumenta la probabilidad de aciertos respecto de lo investigado y de lo que se pretende representar al respecto.

Lo anterior lleva a reconocer la triangulación como una estrategia en la investigación social. Alzás et al (2016) reconocen en Norman Denzin la primigenia del desarrollo teórico de la triangulación como estrategia de investigación, cuando la define como el uso de diferentes métodos para el estudio de un mismo fenómeno. Para el citado autor, el uso de múltiples métodos en el estudio de un mismo objetivo es solo una forma de estrategia: concibe la triangulación no solo de métodos, sino también considera la variedad de datos, personas que investigan el fenómeno, además de las teorías y de la metodología. Tal concepción establece cuatro tipos básicos de triangulación: de datos, de investigadores, teórica y metodológica. Tales tipos pueden lograrse, respectivamente:

- 1) mediante el análisis integrado y crítico de datos obtenidos en diferente tiempo y espacio, y de personas o grupos variados; 2) por el aporte interdisciplinario de un equipo de investigadores; 3) desde diferentes perspectivas teóricas; y 4) por la implementación de diversos métodos y técnicas, ya sea dentro de la tradición cualitativa, como a partir del aporte del método cuantitativo (Mendizábal, 2006, p. 93).

A partir de la propuesta de Denzin, distintas investigaciones han ido incorporando nuevas tipologías de triangulación que responden a las necesidades surgidas a lo largo del tiempo por los tipos de investigación adelantados, los objetivos planteados y los recursos

disponibles (Alzás, 2016). Por ejemplo, en Colombia, Borda retoma la idea de Cerda cuando llama investigación total a la triangulación; en especial, por la integración en un mismo estudio de la prospectiva cualitativa y la cuantitativa. A tal idea, Borda añade una serie de aspectos que viabilizan esta conjunción metodológica (2013, pp. 53-54).

Borda resume las características de la triangulación:

...en la triangulación de métodos y técnicas se emplean múltiples métodos o técnicas para estudiar un problema determinado; [en la] triangulación de datos, se utilizan datos originados en diferentes fuentes de información para realizar la investigación; [la] triangulación de investigadores [se hace efectiva] cuando en el desarrollo del proyecto [intervienen] investigadores con formación, profesión y experiencia diferentes; [la] triangulación de teorías consiste en manejar varias perspectivas teóricas para interpretar y darle estructura a un conjunto de datos sobre un mismo aspecto del conocimiento; [y la] triangulación interdisciplinaria [se viabiliza] cuando se convocan diferentes disciplinas de formación a participar en un estudio o proyecto de investigación (2013, p. 53).

Sumado a lo anterior, se debe reconocer con Ruiz (2012, citado en Alzás, 2016) que la triangulación puede ser holística o parcial; es decir, que, en un proceso de investigación, la triangulación puede hacerse efectiva en la investigación, en una sola de sus fases o sobre uno de los elementos del proceso. Esto se traduce en que la triangulación puede realizarse bien en la elección del paradigma que soportará la investigación, bien en función de niveles alternativos de análisis, bien sea en la recolección de información, en la “combinación de perspectivas de investigación apropiadas y métodos que sean idóneos para tomar en consideración el mayor número de aspectos posibles de un problema” (Flick, 2007, citado en Alzás, 2016, p. 645). En este sentido, se puede asegurar que “la triangulación se convierte en el eje transversal entorno al cual se configura y desarrolla la investigación, estando presente en todas las fases del proyecto de investigación y durante el desarrollo del mismo” (Alzás, 2016, p. 646).

## La triangulación del presente trabajo

Como elemento de cierre del presente apartado y del documento en general, se recuerda a Plaza, Uriguen y Bejarano (2017) cuando hacen referencia al valor de la triangulación en los estudios de caso. De acuerdo con los autores, la “cientificidad” de este tipo de estudios no se encuentra en

...la generalización de sus resultados, sino la capacidad de explicar el fenómeno en profundidad y esto se logra básicamente, mediante la presencia crítica del investigador en el contexto de ocurrencia del fenómeno en estudio, así como a través de la triangulación de las fuentes de información (p. 345).

Como se podrá deducir del proceso expuesto, la triangulación no solo se tomó en la fase de las fuentes de información, no se limitó a otorgarle validez esa etapa del proceso; fue un poco más allá, incluso, en la estructuración del presente texto los aportes provienen de distintas lógicas y de diversas disciplinas.

Ahora bien, dado que el presente libro ha girado en torno de estudios de caso como metodología para realizar historia empresarial de empresas de familia, se considera pertinente reafirmar los elementos teóricos y metodológicos que sirvieron de base para los procesos investigativos que generan los resultados aquí presentados. La insistencia se justifica en cuanto a que, de una parte, no se pretende alcanzar una generalización en cuanto a las características de las empresas de familia de una importante región de Colombia; de otra parte, y en aras de evitar lo enunciado páginas atrás, tampoco se busca generar discursos apologéticos frente al actuar de dichas empresas y sus gestores.

Realizar las historias empresariales que conforman el conjunto del presente texto demandó, desde el inicio, tener en cuenta el cambio y la evolución que tales organizaciones han tenido en el transcurso del tiempo. Para ello, a la hora de adelantar estudios, se atendió a la lógica rigurosidad de la historia como disciplina científica y se acudió a un proceso de triangulación teórica con conceptos provenientes de la administración. En tal sentido, la gobernanza y la innovación se constituyeron en los pilares fundamentales a la



hora de evaluar el papel de la administración como impulsadora de cambios o como generadora de la historia de las empresas estudiadas.

En la fase de recolección de información, se recurrió a la entrevista a profundidad con los protagonistas de las empresas de familia estudiadas. Dicha fuente fue esencial, pero no única. Se tuvo acceso a lo que aquí se ha denominado los archivos “oficiales” de tales organizaciones. Junto con ello, se acudió a otras fuentes archivísticas como periódicos de circulación nacional y regional, a diagnósticos empresariales, campañas publicitarias y a archivos de tipo tecnológico y fotográfico, a material impreso y al reconocimiento de las instalaciones.

En cuanto a la sistematización y el análisis de la información recolectada, se desarrollaron matrices que, en el caso de la gobernanza, no solo sirvieron para analizar la situación de las empresas estudiadas. Además, procuran dar elementos para que sean utilizados por otros investigadores o gerentes como herramienta para adelantar futuros diagnósticos de la condición las empresas de familia que motiven la generación de cambios en cuanto a la profesionalización de la administración y a la elaboración y el seguimiento de los protocolos de familia como condiciones básicas para la perdurabilidad de dichas empresas.

La construcción de las historias de las cuatro empresas de familia estudiadas procuró ir más allá del relato histórico; a las descripciones y a la parte argumentativa, propia de los documentos históricos, con cada capítulo se respondió a qué cambios se dieron al interior de las organizaciones, se refirieron las causas o los porqués de dichos cambios, se establecieron los periodos medidos en los estados o cambios de cada organización. Pero, en especial, se buscó determinar el papel que tanto la gobernanza como la innovación han jugado en el pasado de tales organizaciones y el rol que pueden asumir en el futuro de las mismas, en su perdurabilidad en el tiempo.

Así, las empresas familiares, como estudio histórico e investigativo, interactúan con la educación gerencial e integran áreas académicas

en espacios interdisciplinarios que ayuda a la integración oportuna de empresa-universidad (Hernández y Macías, 2015).

Finalmente, resaltar algunas variables que se relacionan con las investigaciones adelantadas. De manera indudable, el contexto juega un papel importante. Chiquinquirá, como cabecera de provincia de la región de Occidente, tiene un papel fundamental en el departamento de Boyacá. La línea abordada por cada investigación responde a una de las características de la ciudad en la región: su identidad económica está centrada en el comercio; condición que deriva por ser un cruce de caminos y dada su caracterización de “puerto seco” donde confluyen gentes, culturas y condiciones de tres departamentos de Colombia. En ese orden de ideas, cada capítulo configura una acuarela de ese paisaje que demanda a la academia a configurar un estado de cosas de la condición del comercio, de los comerciantes de la región y, de manera esencial, del papel que juegan las empresas de familia en la realidad económica de la región. A la academia, a la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, a su Sede Seccional Chiquinquirá, en su rol de agente activo de la relación universidad-sociedad, le queda la tarea de, junto con las investigaciones que al respecto se han de realizar en el futuro, insistir de manera activa en la formación de quienes tienen el papel de profesionalizar la administración de las empresas de familia de la región.

## Referencias

- Álvaro, A. (2004). Reseña de: ERRO, Carmen. Historia empresarial. Pasado, presente y retos de futuro. Barcelona: Ariel, 2003. 403 p. *Revista de Historia Industrial*, (26), 219. Universidad de Barcelona.
- Alzás et al. (Julio de 2016) Revisión metodológica de la triangulación como estrategia de investigación. 5° *congresso ibero-americano em investigacao qualitativa*. Investigaçao Qualitativa em Ciências Sociais//Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales//Volume 3. Congreso llevado a cabo en Porto, Portugal.

- Borda, M. (2013). *El proceso de investigación: una visión general de su desarrollo*. Barranquilla, Colombia: Editorial Universidad del Norte.
- Calderón, G. y Castaño, G. (2005). Introducción. Calderón, G. y Castaño, G. (comp.). *Investigación en administración en América Latina: evolución y resultados*. Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia, pp. 7-12.
- Chárriez, M. (2012). Historia de vida: Una metodología de investigación cualitativa. *Revista Griot*. 5 (1), 50-67. Universidad de Puerto Rico.
- Cruz, F. (2005). Generar conocimiento es mirar de otro modo. Calderón, G. y Castaño, G. (comp.). *Investigación en administración en América Latina: evolución y resultados*. Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia, pp. 35-38.
- Dávila, C. (1991). *Historia empresarial de Colombia: Estudios, problemas y perspectivas*. Bogotá, Colombia: Universidad de los Andes. Facultad de Administración. Monografía No. 20, Serie historia empresarial
- Dávila, C. (2005a). Generación de conocimiento administrativo en américa latina: ¿realidad, necesidad o utopía? Calderón, G. y Castaño, G. (comp.). *Investigación en administración en América Latina: evolución y resultados*. Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia, pp. 39-43.
- Dávila, C. (2005b). Historia empresarial y dirección estratégica: vecinos aislados con potencial de interacción. Calderón, G. y Castaño, G. (comp.). *Investigación en administración en América Latina: evolución y resultados*. Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia, pp. 57-76
- García, S. (2002). La validez y la confiabilidad en la evaluación del aprendizaje desde la perspectiva hermenéutica. *Revista de Pedagogía*, 23(67), 297-318. Recuperado

de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0798-97922002000200006&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000200006&lng=es&tlng=es)

- Hernández, C y Macías, V. (2015). Las empresas de familia como un campo de investigación, docencia y extensión en el programa de administración de empresas de la Universidad Manizales. *Ensayos: Revista de Estudiantes de Administración de Empresas*, 8 (8), 47-59.
- López, F. (2005). Doxa y episteme en la generación del conocimiento administrativo. Calderón, G. y Castaño, G. (comp.). *Investigación en administración en América Latina: evolución y resultados*. Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia, pp. 44-47.
- Martínez, M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma*, 27(2), 07-33. Recuperado de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1011-22512006000200002&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512006000200002&lng=es&tlng=es).
- Mendizábal, N. (2006) Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa. Visalichis de G., I. (coord.). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona, España: Gedisa.
- Neiman, G. y Quaranta, G. (2006). Los estudios de caso en la investigación sociológica. Visalichis de G., I. (coord.). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona, España: Gedisa.
- Nogales, F. (2008). *La familia empresaria*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Plaza, J.; Uriguen, P y Bejarano, H. (2017). Validez y confiabilidad en la investigación cualitativa. *ARJÉ. Revista de Postgrado FaCE-UC*, 11 (21), 352-357.
- Torres, A. (2002). *Estrategias y técnicas de investigación cualitativa*. Bogotá, Colombia: UNAD.
- Uribe, M. y Cujíño, M. (2015). Aplicación de la técnica consenso de panel para la selección de dos organizaciones tolimenses:

experiencia y resultados. *Clio América*. 9 (18), 122-134.  
Recuperado de: [http://revistas.unimagdalena.edu.co/  
index.php/clioamerica/article/view/1530/1070](http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/1530/1070)

