

**SIGNIFICADOS COMPARTIDOS Y TOMA DE DECISIONES EN UNA EMPRESA
FAMILIAR COLOMBIANA DE TRANSPORTE TERRESTRE**

**SHARED MEANINGS AND DECISION MAKING IN A COLOMBIAN GROUND
TRANSPORTATION FAMILY-OWNED COMPANY**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en
Ciencias de la Administración**

MAXIMILIANO GASTÓN BALLESTEROS¹

Asesor: David Alejandro Restrepo-Díaz, Ph. D. (c)

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2017**

¹ maximilianoballesteros22@gmail.com

Resumen

La toma de decisiones en organizaciones familiares ha sido un tema importante en el estudio de la propiedad empresarial familiar, aunque buena parte de los estudios en el área no da cuenta de aspectos tales como las dimensiones socioculturales. Este estudio aborda la organización empresarial familiar desde la perspectiva de los significados compartidos planteados por March (*mitos, símbolos, rituales e historias*). En este sentido se implementó el método biográfico de Rut Veytes para comprender la incidencia de los significados compartidos en la toma de decisiones gerenciales al interior de una empresa familiar colombiana de transporte terrestre. A raíz de la investigación se evidenció que el mito del fundador juega un papel central en la toma de decisiones del grupo directivo, lo que convierte el proceso en una dinámica organizacional ritualizada.

Palabras clave: historia de vida, investigación cualitativa, organización familiar, significados compartidos, toma de decisiones.

Abstract

Decision-making in family organizations has been an important issue in the study of family business property, although many of the studies in the area do not display aspects such as sociocultural dimensions. This study has an approach of the family business organization from the shared meanings suggested by March (myths, symbols, rituals, stories), through the biographical methodology of Rut Veytes to understand the incidence of shared meanings in the management decision making in a Colombian family-run transportation company. From the research, it is evident that the myth of the founder plays a central role in the decision-making of the director's board, turning the process into a ritualized organizational dynamic.

Keywords: *life story, qualitative research, family organization, meanings shared, decision-making.*

1. Introducción

La toma de decisiones en organizaciones familiares ha sido un tema importante en el estudio de la propiedad empresarial familiar, aunque buena parte de los trabajos publicados al respecto no dan cuenta de aspectos tales como las dimensiones socioculturales. En los estudios en los contextos nacional e internacional se identificó

que entre el 70 y 80% de las empresas que se forman en los países son de tipo familiar. Dichos estudios también revelan que las mencionadas empresas tienen poca duración puesto que con frecuencia no sobreviven a la tercera generación. En el mismo sentido, los estudios internacionales analizan “la poca perdurabilidad de las empresas familiares y la escasa flexibilización administrativa, para permitir el ingreso de personal ajeno a la empresa [para] que ocupe cargos directivos” (Sandoval y Guerrero, 2010, p. 141). Los autores citan a Petry y Nascimento (2009). Los hallazgos sugieren que grandes empresas tienen modelos de gestión perfeccionados con características preconizadas por la literatura especializada.

Se muestra que el problema principal de estas organizaciones radica en los procesos concernientes a toma de decisiones sobre aspectos fundamentales para la empresa, tales como inversión, exportación y endeudamiento; sucesiones; y elección de cargos directivos (Lozano y Urbano, 2008; Sandoval y Guerrero, 2010; Solano, 2010). Por otro lado, se observa que el énfasis de los estudios está centrado en un uso frecuente de metodologías cuantitativas sobre temas como indicadores de eficiencia, producción, saneamiento de finanzas y gestión de recursos (Ginebra, 2001). Ningún estudio toma en cuenta aspectos cualitativos tales como dimensiones socioculturales de significados compartidos que inciden en la decisión.

En relación con lo anterior se considera que las dimensiones socioculturales no se han estudiado porque: 1) los avances en la materia no han dado para profundizar en dichas realidades; 2) medir y evaluar aspectos socioculturales no es fácil si se usan métodos cuantitativos, y 3) el reconocimiento del papel que tienen las dimensiones socioculturales dentro del proceso de toma de decisiones es más bien reciente. Sin embargo, la tendencia dominante de los estudios organizacionales es contraria a la relación entre significados compartidos y organización familiar. Así:

Las perspectivas cognitiva, simbólica, estructural y psicodinámica sobre organización y cultura tienen focos de interés distintos, que llevan a los académicos que sostienen estas perspectivas a formular preguntas diferentes y a seguir su programa de investigación de maneras distintas. Sin embargo, subyace en estas diferencias un modo de pensamiento que aleja a estas [perspectivas] de las que conciben la cultura como una variable (Smircich, 1983, p. 28).

Según Smircich (1983) se debe estudiar la cultura como un artefacto

epistemológico para desarrollar investigaciones sobre la organización como fenómeno social. Por su parte, Chanlat (2002) denominó los fenómenos sociales como "aspectos simbólicos de la vida colectiva" e insistió en estudiarlos puesto que "pueden ser observados e interpretados como datos" (Chanlat, 2002, p. 51). Esto se constituye en un motivo crucial para realizar estudios en organizaciones familiares y centrarse en las dimensiones y aspectos socioculturales frente a los procesos de toma de decisiones empresariales, puesto que no son ajenas a las teorías de la antropología organizacional (Chanlat, 2002) y que la mayoría de estudios actuales "se centran en mejorar su desempeño económico con base en postulados de la teoría económica" (De la Rosa Albuquerque, Lozano Carrillo y Ramírez Segura, 2009).

De ahí que se afirme que un estudio de carácter cualitativo de la organización familiar debe tomar en cuenta los significados compartidos como elementos incidentes en los procesos de toma de decisión. En relación con lo anterior se reconoció la teoría de la ambigüedad y la interpretación y sus conceptos (mitos, símbolos, rituales e historias) para identificar el papel de los significados compartidos y su incidencia en las decisiones empresariales de la organización empresarial familiar (March, 1994). Por esta razón se propone partir de la base de empresa y familia, pues ambas instituciones se encuentran en constante convivencia y se influyen de manera mutua, hasta el punto en que los integrantes de la familia pueden intercambiar roles en la empresa y de manera concisa llevan los aspectos funcionales, emocionales y simbólicos de la familia hacia la empresa (Bastar, 2013). La complejidad organizacional hace necesaria que se tengan en cuentas las dimensiones humanas y en particular las necesidades emocionales en los procesos de toma de decisiones. En relación a ello Etkin (2006), dice que los procesos mentales las creencias y valores de los individuos hacen presente la "estrategia de la ilusión" es decir aquello que moviliza psíquicamente a los directivos como los mitos y leyendas que dan sentido al quehacer del día a día en la toma de decisión (p. 75).

El presente trabajo se inscribe en la corriente estructuralista de March y pretende, en forma colateral a sus objetivos, revelar el valor de los estudios cualitativos en las organizaciones para dar cuenta de la diversidad de aspectos simbólicos que se mueven en las empresas familiares (Lewis, 1966; Magrassi y Rocca, 1980; Stewart, 2012). Para ello se realizó una revisión de literatura de las líneas de estudio de la empresa familiar, la toma de decisiones según March y los

significados compartidos como elementos incidentes en el proceso de decisión. En todas las líneas argumentativas se siguieron autores de postura cualitativo-constructivista. Más tarde se explican la metodología cualitativa aplicada y el proceso que dio lugar a la interpretación de los resultados. Y, por último, se presentan la discusión y las conclusiones.

Con esta investigación de corte cualitativo-constructivista se buscó comprender las incidencias de los significados compartidos en la toma de decisiones gerenciales al interior de una empresa familiar colombiana de transporte terrestre. Para ello se describieron las características y el perfil socio histórico de la empresa, se aplicaron entrevistas en profundidad con el nivel directivo de la compañía, se transcribió el material relevante, y se identificaron aquellos elementos incidentes señalados por March como significados compartidos. Los resultados demuestran que los integrantes del equipo de dirección están sujetos en diferentes dimensiones por la incidencia de elementos socioculturales tales como símbolos, historias, mitos y rituales.

2. Revisión de literatura

Los estudios destacados en la revisión de literatura siguieron metodologías que no tuvieron en cuenta las dimensiones socioculturales, que aportan conceptos fundamentales para entender el proceso de toma de decisiones en las empresas familiares (Garmendia, 1988), aunque demuestran que la toma de decisiones es central para el entendimiento de la propiedad empresarial familiar. Cabe señalar, con San Martín Reyna y Durán Encalada (2016) que estas investigaciones han tenido un enfoque en su mayoría cuantitativo debido a que la toma de decisiones es central, en elementos fundamentales, tales como definir las tasas de reinversión de utilidades o el monto del pago de dividendos, lo que puede terminar afectando el desempeño financiero de la compañía.

Se destacan las investigaciones de Sundaramurthy (2008) que estudió la confianza generada por el vínculo familiar y cómo orienta las decisiones empresariales; de Björnberg y Nicholson (2012) trabajaron la relación entre la dimensión emocional del dirigente empresarial y el uso funcional de la propiedad, pues es quien ejerce las decisiones, muchas veces en contra de las estructuras y estrategias que se generan en el grupo familiar por el control de la empresa; de Chirico, Nordqvist, Colombo y Mollona (2012), quienes aplicaron una técnica de

simulación de método psicodinámico que interpretó cómo el paternalismo afecta las capacidades de la empresa familiar e influye en la creación de valores corporativos, y, por último, de Koropp, Kellermann, Grichnik y Stanley (2014), que adecuan a la empresa familiar alemana la teoría del comportamiento planificado en la toma de decisiones financieras y demuestran que el proceso está influenciado por normas, actitudes, controles y comportamientos evidenciados en el grupo familiar.

2.1. Las líneas en estudio de la empresa familiar

Es importante aclarar que el término tradicional de empresa familiar es limitado, pues no logra abarcar un conjunto complejo de realidades organizacionales. Por ello se optó por abordar su estudio desde la perspectiva de un enfoque constructivista y no funcionalista, como ha prevalecido en buena parte de la literatura. Así, los negocios familiares se consideran realidades multidimensionales por naturaleza (Uhlener, 2005) y se piensa en la empresa familiar como una construcción organizacional o “como un constructo social difuso, dinámico y estructurado” (De la Rosa Albuquerque et al., 2009, p. 34). Por esta razón se hace necesario profundizar en estudios interpretativos y usar metodologías novedosas, de modo que se logre establecer un nivel de aplicabilidad mayor del concepto y comprender el conjunto de idiosincrasias (Román Castillo, 2009, p. 2). El problema real consiste en el encasillamiento de la realidad empresarial o familiar dentro de la otra. En este sentido se encontraron tres enfoques sobre el estudio de la empresa familiar que se muestran a continuación:

a) La empresa familiar: unidad funcional de un tipo de negocio

Hollander y Elman (1988) conciben la empresa familiar en dos frentes: uno racional, que es la empresa, y otro no racional, que es la familia. Al separarlos y plantear una existencia paralela, afirmaron relaciones funcionales construidas en el tiempo. Por el mismo camino, Kaslow (1993) evidenció que empresa y familia se influyen y moldean la una a la otra pero se mantienen en planos independientes. Así, Brown (1993) planteó el estudio de las pequeñas empresas dividido en negocios familiares y empresas fundadas por un solo emprendedor. Casillas, Díaz y Vásquez (2005) definieron este modelo como “el trabajo desempeñado en la empresa por algunos miembros de la familia, en alusión a una familia propietaria que desempeña funciones ejecutivas en la empresa o que el director general hace parte de la familia propietaria” (p.12).

De modo contrario a lo anterior, Kremer (2006) consideró que la empresa familiar puede ser tanto pequeña como mediana, o, incluso, puede ser una empresa multinacional. Por consiguiente, Carrasco y Rubio (2007) definieron la pyme familiar como una entidad caracterizada por ser propiedad de los miembros de un mismo grupo familiar o presentar intervención de miembros de una misma familia en la dirección del negocio. De acuerdo con Avendaño-Alcaraz, Kelly, Treviño-Rodríguez y Madero Gómez (2009) se establecieron como sinónimos de empresas familiares (EF) a pequeñas y medianas empresas (pyme) debido a que la propiedad se encuentra en manos de un grupo familiar. En contra de este argumento, Treviño-Rodríguez (2010) argumentó que la definición de empresa familiar es intrínseca y que no se determina por asuntos exteriores, para cuyo efecto justifica que el adjetivo familiar cumple su papel en la definición del negocio-empresa y que empresa familiar quiere decir simplemente empresa más familia.

b) La empresa familiar: el sentido colaborativo de una unidad operativa

Frente a la pregunta sobre la composición accionaria de las empresas familiares, Casillas et al. (2005) establecieron que el porcentaje de participación de la familia sobre el capital total de la empresa o el control de un familiar sobre la misma determina otro modelo de calificación. Así, Cruz, Ramírez, Lozano, Zebadúa, Sánchez, Molina y Velasco (2013) señalaron que la empresa familiar en lo fundamental es operada por miembros de una familia que se encuentran en diferentes niveles que van desde la dirección hasta los comerciales y operativos. González, Hernández y Rodríguez (2013) coincidieron sobre lo anterior y agregaron que el capital y la gestión del negocio se pueden encontrar en manos de una o más familias. Estas discusiones señalan una visión del concepto de empresa familiar que va más allá de dos instituciones paralelas y llega a la integración de dinámicas mixtas con un propósito operativo y estructural dentro de la empresa.

Por su parte, Bastar (2013) definió la empresa familiar como aquella unidad que persigue fines netamente financieros (utilidades y recursos materiales), de modo que dichos recursos se integren al patrimonio del grupo familiar con el tiempo. En este sentido, Bastar concuerda también en señalar que la dirección y la operación de la organización están siempre por lo menos en manos de dos miembros familiares y que existe una centralización en la toma de decisiones organizacionales que será

relevada por nuevas generaciones del grupo familiar originario (Gentilin y Gonzales-Miranda, 2017).

c) La empresa familiar: prolongación de la familia en el uso de un recurso

Por último, Casillas et al. (2005) definieron que existe otra aproximación completamente diferente a los modelos tradicionales funcional y estructural: en ella, la relación entre familia y empresa se articula por medio del deseo de sostener una participación de la familia en el desarrollo de la empresa a lo largo del tiempo. Empresas intergeneracionales y familias propietarias que intervienen en los asuntos empresariales hacen que las dinámicas de control y poder de los descendientes directos del fundador tengan un ejercicio fenomenológico transversal y longitudinal en el entendimiento del negocio y de la gestión y la propiedad de la empresa. De este modo, se trata de un enfoque sociológico que involucra dinámicas funcionales, operativas, emocionales y simbólicas (Etkin, 2006; Orozco y Rentería, 2012). Por consiguiente, se visualiza a la empresa familiar como un ente sociocultural trascendente en la sociedad.

Para la investigación que concierne a este documento, la que acaba de mencionarse es la definición de empresa familiar que se procuró acoger. Una razón central para elegir este enfoque es la esperanza manifiesta del fundador de la empresa entre su grupo familiar por dejar un patrimonio económico y social para las generaciones venideras. Por consiguiente, la empresa familiar objeto de estudio fue indagada en sus dimensiones simbólicas para reconocer la incidencia de los significados compartidos por el grupo familiar directivo sobre los procesos de toma de decisiones empresariales.

2.2. Toma de decisiones según March

Según March (1994), la toma de decisiones debe buscarse, más allá de una racionalidad absoluta o limitada, en un conjunto ontológico de dimensiones que modifican e influyen la decisión final. March desagregó los elementos del proceso en: 1) realidad, o momento justo en que se va a tomar esa decisión; 2) causalidad, que abarca las causas de la decisión y los efectos de tomarla, e 3) intencionalidad, que comprende la finalidad del tomador de la decisión y la visualización de escenarios posibles para estructurar la decisión. Para March (1994, p. 4-12), se trata de

elementos cambiantes, que hacen a las decisiones ambiguas, y por consiguiente, falta de claridad².

En ese sentido, ninguna decisión se toma de manera totalmente racional, ni existen decisiones con racionalidad limitada o realizadas mediante una sucesión de pasos para seguir en orden lógico, sino que se trata de construcciones de significados que se tienen en cuenta para comprender los procesos de decisión y los influenciadores del proceso tales como símbolos, mitos, historias y rituales (March, 1994).

2.3. Significados compartidos y su implicación en la toma de decisiones

Interpretar aquellos significados que se comparten en la cultura de manera inteligible acarrea la extracción analítica por parte del investigador de segmentos remarcables en los actos de comunicación, las acciones y sus valores orientadores. A este proceso Geertz (1973) lo denomina descripción densa y consiste en detallar con amplias descripciones los contextos geográficos y socioculturales que suscriben el estudio como una interpretación estructural y profunda de los actos sociales. Así:

Una multiplicidad de estructuras conceptuales complejas, muchas de las cuales están superpuestas o enlazadas entre sí, estructuras que son al mismo tiempo extrañas, irregulares, no explícitas, y a las cuales el etnógrafo debe ingeniarse de alguna manera, para captarlas primero y para explicarlas después (1973, p. 24).

En relación con el acto social, Geertz (1973) define los significados compartidos como:

Un sistema de símbolos creados por el hombre, compartidos, convencionales, y, por cierto, aprendidos; suministran a los seres humanos un marco significativo dentro del cual pueden orientarse en sus relaciones recíprocas, en su relación con el mundo que los rodea, y en su relación consigo mismos (p. 214).

En este sentido, la interpretación de la cultura busca comprender los

² La falta de claridad o de consistencia en la realidad, causalidad e intencionalidad se refiere al concepto de la ambigüedad a la hora de tomar la decisión.

significados compartidos en las interacciones sociales, interpretados, en este caso, en el contexto de la organización familiar (Morgan, 1991). De este modo, lo cultural se relaciona con elementos simbólicos que aparecen en la historia de la empresa y que no deben ser dejados de lado (Fajardo, 1969). A continuación se definen los conceptos centrales del conjunto de significados compartidos definidos por March que inciden en la toma de decisión (1994), según el orden propuesto por Eliade (1994) en el que el símbolo aparece como elemento instaurador de la historia y el mito y dicho par, a su vez, como instauradores del rito.

2.3.1. Los símbolos: códigos dominantes e instrumentales

Desde el enfoque de la antropología simbólica, Geertz (1973) señala que los símbolos son susceptibles de interpretación por parte del investigador. Así, el símbolo es código cultural para descifrar valores y motivaciones profundas del sentido social. Según March, aparecen como “objetos, prácticas o signos que evocan algo más, por medio de la asociación, la similitud o la convención” (1994, p. 45). El símbolo es un puente que “vincula la experiencia organizacional con sentimientos profundos o con definiciones abstractas de los dilemas humanos” (1994, p. 45). Dentro del conjunto de símbolos, March resalta la vestimenta y el lenguaje como elementos de poder y estatus. Por último, Turner los categoriza como dominantes e instrumentales: el símbolo dominante es antiguo y prevalece en el tiempo, relacionado con normas y leyes que producen estímulos emocionales profundos, mientras que el instrumental es un medio para el fortalecimiento de los procesos ritualísticos (1999, p. 33-35).

2.3.2. El mito como elemento fundador

Desde la perspectiva de la antropología estructuralista, Lévi-Strauss (1987) señala que el mito y la historia no pueden estar separados en su comprensión pues se instauran y aúnan en las dinámicas discursivas sociales. Para March (1994), el mito es un suceso o personaje, real o ficticio, que apela a la conciencia social por medio de la encarnación de ideales colectivos particulares y la expresión de las emociones más profundas y comúnmente experimentadas por los grupos humanos. El mito emerge como explicación del mundo y sus realidades para articular la vida económica, social y política de los pueblos, al tiempo que proporciona un conjunto asimilable de comportamientos para los grupos. En ese sentido, Eliade (1994)

coincide con Lévi-Strauss en que el mito se constituye en camino y modelo histórico de personajes socialmente representativos, que aparecen en una dimensión sagrada y habla sobre los orígenes de una institución para explicar los roles y los valores paradigmáticos.

2.3.3. La historia como memoria colectiva que articula conflictos sociales

Desde la perspectiva estructuralista, la historia es un fenómeno sociohistórico que explica cómo sucedieron las cosas y da razones del estado actual en que se encuentra una sociedad (Lévi-Strauss, 1987). En general, la historia se compone de un conjunto de relatos articulados que son elaboraciones explicativas del devenir de los pueblos (March, 1994). En este sentido, la historia adquiere muchas herramientas del mito para constituirse y organizarse, solo que tiene como componente articulador un conflicto que se encuentra presente en la memoria colectiva de un grupo de personas. Debido a ello Dumézil sugiere que la historia se articula como parte del mito y que subsiste en componentes narrativos que se denominan “sagas, leyendas, cuentos folklóricos y épicas nacionales” (2016, p. 20).

2.3.4. Los rituales integrados al proceso simbólico y mítico

Según Goffman (1956), los ritos conversacionales entre dos o más personas suceden como fenómenos dentro de escenarios microsociales cotidianos y particulares y señalan la importancia de una estructura social y simbólica compartida entre quienes hablan una lengua. Goffman estudió el microacto de habla, tal como el saludo y las fórmulas de cortesía, como aspectos centrales de la comunicación. Por otro parte, Van Gennep (1960) denominó ritos de pasaje a los momentos de cambio social en que los integrantes de una sociedad específica modifican sus estatus económico, político y cultural, frente al resto del grupo, para integrarse a nuevos niveles jerárquicos y dar lugar a un posicionamiento diferente en el transcurso de la vida. El momento ritualístico tiene un antes, un durante y un después, que se convierten en un proceso de prueba en el que el sujeto destruye su identidad previa y se integra a una nueva identidad colectiva mediante la reelaboración de mitos e historias fundacionales. Para March los rituales toman una “serie de formas ceremoniales mediante las cuales se preservan las tradiciones y se mantienen los significados” (1994, p. 45). Además, el rito es “un dispositivo con finalidad simbólica

que construye identidades relativas a través de alteridades mediadoras” (Augé, 1998 p. 90). Como lo señala Barelli, el rito es “un proceso de construcción social identitaria” (2012, p. 235).

3. Metodología

Chanlat (1994) señala que se debe restituir el encuentro de la subjetividad y lo afectivo dentro de la empresa familiar por medio de la aplicación de métodos cualitativos y recomienda “realizar entrevistas en profundidad, historia de vida, análisis de contenido y decodificaciones simbólicas” (p. 135). En este sentido, la investigación propuesta se enmarcó en los parámetros de la investigación cualitativa al asumir “que la realidad es múltiple, dinámica, global, y se construye a través de procesos de interacción” (Vieytes, 2004, p. 669). Por consiguiente, la presente investigación se centró en los discursos de un grupo directivo empresarial para quienes fue importante reflexionar acerca de la incidencia de los significados compartidos en los procesos de toma de decisión gerencial al interior de una empresa de transporte terrestre colombiano.

Se siguió el método biográfico propuesto por Vieytes (2004) mediante la elaboración de un instrumento de campo que profundizó en la historia de vida familiar y laboral de dicho grupo de personas, por medio de la aplicación de un enfoque de corte constructivista con la realización de esquemas analíticos para comprender sus modos de vida y sus prácticas empresariales, relacionadas con la orientación en las decisiones alrededor del fundador de la empresa, y de su hijo, actual gerente. La técnica de recolección de información consistió en la aplicación de entrevistas en profundidad que desarrollaron ejercicios de función referencial, modal y de acto, lo que significa que se aplicó una entrevista abierta para obtener información sobre los discursos y los modos de actuar de las personas, y reconstruir los elementos que integran los significados compartidos a partir de la evidencia de un sistema de representaciones sociales desde el punto de vista de sus prácticas individuales (Vieytes, 2004).

Para ello, el modelo y los parámetros de la entrevista de Spradley (1979) fueron centrales en el diseño del instrumento. Al respecto, y con el interés de potencializar la validez interna del proyecto, se realizaron varias observaciones de corte etnográfico en eventos culturales de la empresa, tales como el día de la Virgen del Carmen y

acompañamientos a días laborales en las oficinas principales, además de las visitas a los puestos de trabajo o personales de los once informantes que fueron invitados a participar en el proyecto. Tres de los miembros de la junta directiva, que son los socios mayoritarios de la empresa, fueron entrevistados en dos ocasiones diferentes, por lo que se aplicó un total de catorce entrevistas en profundidad³.

Frente a la cantidad de sujetos participantes se puede señalar que se logró una saturación de las categorías extraídas de la teoría de la ambigüedad e interpretación en la toma de decisiones empresariales (March, 1994) y que se realizó una transcripción de los apartados más relevantes. En la interpretación de las narrativas se extrajeron aquellos segmentos que se referían a los procesos de toma de decisión en la organización familiar empresarial, que se clasificaron en tablas de referencia por categorías de análisis y ejes de indagación. A partir de la saturación se aplicó un análisis en tres momentos centrales evidenciados por Vieytes (2004) como “análisis preliminar, análisis intermedio y análisis final” (p. 674). El primero recolecta los datos hasta lograr la saturación; el segundo integra e interactúa con las fuentes de investigación y los métodos, y, por último, se identifican patrones comunes en los datos mediante comparaciones continuas y el reconocimiento de particularidades emergentes del estudio mismo.

Acerca de los participantes entrevistados se señala que fueron, en orden de importancia familiar empresarial: el gerente general, el gerente comercial, los propietarios accionistas, la coordinadora de mercadeo comercial, que es parte de la tercera generación, la esposa del gerente, y la esposa del hijo mayor. También se entrevistaron empleados de la dirección con mayor antigüedad que no hacen parte del grupo familiar pero que tienen información clave sobre la historia empresarial y los significados compartidos: el revisor fiscal, la jefa de agencia y una empleada operativa de taquilla. En cuanto a observaciones, se realizaron recorridos y acompañamientos laborales y familiares en oficinas de Antioquia y el Eje Cafetero, regiones en las que las decisiones gerenciales son más significativas. Según Toro Zuluaga (2005: 128), el Eje Cafetero es la “región ubicada en el centro occidente del país, que alberga alrededor de cuatro millones de personas, en un territorio de 28 mil kilómetros

³ Por voluntad de los once entrevistados se utilizaron nombres ficticios para respetar la confidencialidad de sus identidades, además de las particularidades relacionadas con la imagen corporativa de la compañía. Cabe señalar que todas las entrevistas fueron realizadas a través de una comunicación directa.

cuadrados, buena parte de ellas, dedicadas desde la primera mitad del siglo pasado a la producción cafetera” (Toro Zuluaga, 2005, p. 128).

El tiempo de duración de cada entrevista fue de hora y media hasta dos horas y los acompañamientos y visitas fueron de días laborales completos. Las investigaciones en Colombia que tienen en cuenta la organización familiar con la misma metodología son particularmente escasas. Es importante aclarar que la organización familiar estudiada tiene sesenta años de trayectoria en el mercado de transporte terrestre y, por consiguiente, se debería considerar como modelo de trabajo de campo para futuras investigaciones.

4. Resultados

Se desagregaron los cuatro elementos que componen los significados compartidos señalados por March (1994) y se tomaron en cuenta las dimensiones geográficas y socioculturales. De acuerdo con Geertz (1973), se clasificaron y se describieron los actos sociales situacionales dentro de la empresa. Así se presenta el cuadro 1, con el modelo de análisis de los resultados propuesto:

Cuadro 1. Modelo de análisis de elementos de significados compartidos

Símbolos	Mito	Historias	Rituales
a. Dominantes			
b. Instrumentales	a. Fundador empresario	a. El viaje del héroe	a. Culturales
i. Emergentes	b. Patriarca familiar		b. Empresariales
ii. Recesivos			

Fuente: elaboración propia

4.1. Las simbologías familiares que ingresan al mundo empresarial

Según el orden propuesto por Eliade (1994), el símbolo se presenta como el elemento estructurador de las realidades presentes en los significados compartidos y es fundamental para la creación y la estructuración de las historias y los mitos. Se desagregaron en las dos categorías propuestas por Turner (1999) como símbolos dominantes e instrumentales. Sin embargo, dentro de la última categoría se propuso una segmentación de dos nuevas categorías, identificadas como símbolos

emergentes y recesivos. Como se aprecia en el cuadro, estos dos órdenes ayudan a comprender las dinámicas simbólicas en los procesos de toma de decisiones de la empresa familiar.

Cuadro 2. Categorías simbólicas de la empresa familiar en toma de decisiones

CATEGORÍA	EXTRACTO DE ENTREVISTAS	SUSTENTO TEÓRICO	INTERPRETACIÓN
Simbología dominante	El 25 de julio es la celebración del día del conductor, alusivo a las fiestas de la Virgen del Carmen , patrona de nosotros los transportadores. En Medellín, los vehículos recibieron la bendición del padre ⁴ que le echó agua bendita a cada carro... Los conductores son felices así; importante que el carrito reciba la bendición para que no les pase nada en la vía (coordinadora de mercadeo, comunicación personal, 29 de agosto de 2016) ⁵	(Geertz, 1973; Turner, 1999)	El gremio de los conductores al que pertenece la empresa tiene unas creencias y costumbres arraigadas desde la colonia asociadas con prácticas religiosas colectivas. La empresa no puede aislarse de esta dinámica y terminan por incorporar simbologías culturales exteriores a la empresa que definen sus relaciones y prácticas sociales en el día a día
	La foto nos acompaña en el auditorio, que también lleva su nombre en su honor: todo mundo lo conoce, hasta el más nuevo; si pregunta quién es	(March, 1994; Turner, 1999)	La foto del fundador está presente en espacios emblemáticos de la empresa (gerencia, auditorio, oficina principal, etc.). Su

⁴ Sacerdote católico.

⁵ Todas las entrevistas fueron realizadas de comunicación directa.

	don Andrés, lo conocen, han escuchado hablar de él (jefa administrativa de agencia, 14 de agosto de 2016, p. 8).		imagen es fuerte y evoca un alto nivel emocional entre los diferentes miembros de la empresa
	Al gerente le gusta vestirse muy bien , igual que el fundador; a los dos les gustaba que los admiren (esposa del gerente, 11 de octubre de 2016, p. 21).	(March, 1994; Turner, 1999)	La composición en pretérito revela el pasado glorioso y una imagen que se mantiene vigente en la transición de poder de padre a hijo. El vestido emula la estética clásica del padre e infunde autoridad y respeto
	La gente conoce la empresa por el nombre y los colores . Si usted pregunta a cualquiera, todos saben el color de nosotros (jefa financiera, 29 de agosto de 2016, p. 2).	(March, 1994; Turner, 1999)	La marca misma se posiciona como un símbolo dominante dentro y fuera del mercado empresarial. El color y el nombre son identidad sustentada en una seguridad de tradición histórica
Simbología Instrumental	En la mesita del rincón, con un mantel verde –color corporativo–, coloco uno de los busecitos miniatura de adorno y un ramito con flores, una veladora, un cristo y una velita de	(Geertz 1973; Turner, 1999)	Un conjunto de símbolos religiosos, empresariales y ritualísticos sirven para reforzar la presencia del padre a través de la construcción de un altar familiar. Los símbolos instrumentales se

	<p>inciense (gerente, 29 de agosto de 2016, p.31)</p>		<p>articulan para reforzar propósitos</p>
	<p>En el 2012 participé en proyecto con la gerencia, para exponer la importancia de la tecnología en los carros, la innovación en pantallas individuales; no se trata solo de comodidad: el usuario actual depende de la tecnología y quiere estar conectado a redes sociales, entonces dotamos los carros nuevos con servicio de <i>wifi</i> (accionista 2, 14 de agosto de 2016; p. 19)</p>	<p>(Geertz 1973)</p>	<p>Se encontraron símbolos instrumentales emergentes tales como los discursos de tecnología y la implementación de elementos de competitividad en el mercado para satisfacer la demanda de los clientes y usuarios del transporte. Así, tecnología y sellos de calidad se identifican como elementos simbólicos emergentes en la construcción de significativos para la nueva generación empresarial familiar</p>
	<p>La empresa tiene un escudo pero no lo recuerdo... nos explicaron una vez, sé que tiene un significado, creo que las manos son el cooperativismo de los transportadores, pero los otros símbolos no los recuerdo muy bien</p>	<p>(Geertz 1973)</p>	<p>Se encontraron símbolos instrumentales recesivos tales como el escudo que no fue significativo ni su interpretación similar entre ningún integrante de la empresa familiar. Las interpretaciones variaban y no hubo</p>

	(accionista 1, 14 de agosto de 2016; p. 7).		consenso en su unidad significativa
--	---	--	-------------------------------------

Fuente: elaboración propia

4.2. El origen mítico del empresario: fundador y patriarca

La estructura del mito está compuesta por un hombre con dos caras: fundador y patriarca. Ambos roles se fortalecen mutuamente: por un lado, por ser el padre de la familia se le considera el sustento emocional y simbólico que los une a todos y aglomera a sus descendientes en torno a una causa y una misión empresarial. Por otro lado, como fundador de la empresa se le profesan rituales y se le atribuyen características que van del orden funcional al sagrado y que juegan un papel central en las situaciones en que se toman decisiones para el futuro de la empresa.

Además, el papel del mito filtra aspectos de la historia que se mantienen vigentes pero que se van depurando en la memoria de las personas para dejar un personaje más claro, coherente y centrado de lo que en realidad fue la persona en vida. Se evidenció que el mito del fundador tiene un trasegar hacia la misión empresarial – que es el viaje del héroe (Campbell, 2001) y se verá más a fondo en el siguiente apartado. El mito del fundador tuvo relevancia para el análisis orientado hacia la influencia de los significados compartidos pues los tres miembros de la junta directiva coincidieron en sus narrativas sobre de la toma de decisiones incididas por el mito del fundador.

Cuadro 3. Categorías míticas de la empresa familiar en toma de decisiones

CATEGORÍA	CITAS	SUSTENTO TEÓRICO	INTERPRETACIÓN
Fundador empresario	A la hora de tomar las decisiones, él era más inmediato, menos analítico ; más impulsivo y pasional. Antes nuestros padres y abuelos trabajan	(March 1994)	La admiración por el padre, fundador y patriarca juega un rol central en el desempeño de la empresa y en las

	así, al cálculo, de forma empírica (gerente, 15 de agosto de 2016, p. 28)		decisiones del gerente
	Don Andrés fue un visionario : tenía una gran capacidad de análisis macro, aunque le faltaba la parte administrativa de lo micro (esposa de gerente, 10 de octubre de 2016, p. 18)	(March 1994)	A pesar de las carencias y dificultades, al fundador se le reconocen su visión de empresa y su rol como líder familiar y empresario
	Junto con mi hermano decidimos comprar dos buses, pero yo dije: compremos el tercero para que sea el del abuelo, así ya no esté... Estaba recién fallecido y estábamos comprando los buses, y pensé: " él hubiera dicho ¡pidan, pidan que yo lo compro!". Así que cogí una cábala y sumé la fecha de su nacimiento y me arrojó el número de su bus " (gerente, 29 de agosto de 2016, p. 31)	(March 1994)	El fundador es un elemento clave en la estructuración de las decisiones que se toman en la empresa. Se piensa como si fuera él quien tomara la decisión y se refuerza con el número como símbolo de su presencia
	Muchas veces repelente a los cambios , a la modernización y a las exigencias del gremio	(March 1994)	Aspectos contradictorios en los que el fundador es reticente refuerzan el viaje del héroe

	(gerente, 29 de agosto de 2016, p. 31)		
Patriarca Familia	Mi padre fue querendón – sin ser el más meloso–, con un gran corazón, dadivoso y buen sentido del humor, buen negociante y comerciante , abierto a las personas, ayudaba a la gente, daba buenos consejos a amigos, familia, es el papá de mucha gente . Alguna palabrita de don Andrés era sagrada, como la bendición para la gente (gerente, 15 de agosto de 2016)	(Eliade, 1994)	El patriarca es generoso y su imagen va más allá del círculo familiar. El tratamiento de don le atribuye respeto, protocolo, deferencia, distinción y reputación en la familia y en círculos más amplios de población. Se fusiona la imagen mítica
	Era fraternal, pero en esa paternidad infundía respeto, nunca se confundió su amabilidad y humildad pues era una mezcla de amabilidad y respeto (miembro de junta directiva, 29 de agosto de 2016, p. 16)	(Eliade, 1994)	La mezcla de liderazgo con respeto se aúna a la fraternidad de un padre amoroso y humilde. En este sentido, la imagen del <i>paterfamilias</i> se refuerza y fortalece a la de empresario fundador
	Cuando falleció, los que estaban alejados se reconciliaron. Su muerte nos unió como familia	(Eliade, 1994)	La muerte del patriarca es integradora y define un camino para el

	<p>pues nos dejó tanto amor, enseñanzas y la responsabilidad de continuar la lucha por lo construido (coordinadora de mercadeo, 27 de agosto de 2016)</p>		<p>grupo que debe continuar. Sus valores se resaltan y el propósito se establece</p>
--	--	--	--

Fuente: elaboración propia

4.3. El viaje del héroe: la historia cultural y empresarial

Según Campbell, el viaje del héroe tiene 12 momentos, que se agrupan en la tríada: separación – iniciación – retorno (2001). Aunque al realizar la construcción de la historia cultural y empresarial no se aplicó dicha tríada, se evidenció que a pesar de que la historia no ha sido lo suficientemente depurada para su estructuración en un monomito, o patrón narrativo mítico tradicional, contiene elementos centrales del viaje del héroe, lo que quiere decir que se pueden encontrar y reconocer algunos de los elementos típicos del viaje del héroe en su misión histórica, que en este caso es la misión empresarial con un sentido de trascendencia familiar para el patriarca.

Si se sigue la línea de los significados compartidos de March (1994), lo que tomó relevancia en el contexto fueron la historia como pilar y los puntos de inflexión que se cruzaron en la vida del patriarca-fundador con la consolidación y la estructuración de la empresa. La historia de la organización fue el elemento, entre los significados compartidos, con mayor coherencia entre los entrevistados y los puntos de inflexión se repitieron en cada entrevista en forma clara y precisa.

Cuadro 4. Categorías históricas de la empresa familiar en toma de decisiones

PUNTOS DE INFLEXIÓN	CITAS	SUSTENTO TEÓRICO	INTERPRETACIÓN
<p>Creación de la empresa y separación del mundo ordinario</p>	<p>La organización de transporte terrestre fue fundada en 1957. Su fundador, don Andrés, fue empleado de la empresa en la que empezó siendo un todero (gerente, 15 de agosto de 2016, p. 24)</p>	<p>(Lévi-Strauss, 1987; Campbell, 2001; Vieytes, 2004)</p>	<p>Se trata del mundo ordinario del héroe antes de que su viaje comience. En esta posición el héroe aún no conoce su potencial ni ha adquirido su rol de fundador-patriarca</p>
	<p>Le dijeron: don Andrés, no tenemos como pagarle y gracias a todo lo que ha hecho; le queremos ofrecer unas acciones (miembro de junta directiva, 29 de agosto de 2016, p.12)</p>	<p>(Lévi-Strauss, 1987; Campbell, 2001; Vieytes, 2004)</p>	<p>De empleado a propietario, el héroe se encuentra en la llamada a la aventura, en la que se le presenta un problema y la aventura-desafío comienza</p>
<p>Unificación del poder e iniciación del desafío</p>	<p>Quedaron tres socios y cuando uno de ellos murió hubo conflictos entre don Andrés y don Esteban. Los desacuerdos dañaron la relación laboral y decidieron negociar: así convencieron a don Andrés de quedarse como único propietario pues tenía más gente para colaborarle (socio 1, 29 de agosto de 2016, p.5)</p>	<p>(Lévi-Strauss, 1987; Campbell, 2001; Vieytes, 2004)</p>	<p>El héroe tiene cierta reticencia y el miedo al cambio lo limita. Sin embargo, la ayuda divina y el apoyo del grupo lo consolidan en su papel de líder para consolidarse como fundador y único propietario de la empresa familia⁶</p>

⁶ La empresa pasó por las diferentes personas jurídicas: primero fue sociedad limitada, luego en comandita por acciones y en la actualidad es anónima.

	Una de las decisiones más significativas realizadas por don Andrés fue adquirir más rutas y mejorar equipos, modernizar y abrir agencias nuevas en las rutas (socia 1, 15 de agosto de 2016, p. 9)	(Lévi-Strauss, 1987; Campbell, 2001; Vieytes, 2004)	El héroe cruza el primer umbral y transforma el mundo ordinario en una nueva realidad empresarial. La compañía se expande y nunca más vuelve a ser la misma
	Don Andrés reunió a sus hijos y les informó que quería involucrarlos y que los necesitaba para sacar la empresa adelante . Ellos regresaron con su padre y trabajaron en la empresa (accionista 2, 1 de noviembre de 2016)	(Lévi-Strauss, 1987; Campbell, 2001; Vieytes, 2004)	Las pruebas familiares y empresariales lo llevan a buscar en sus hijos aliados en quienes confiar. También unificó el poder familiar al controlar a los hijos a través de la empresa: gerente y patriarca
Transición y herencia masculina: éxitos, prueba final y premios	En la empresa cubrí varias áreas : fui asistente, recaudé dinero en taquilla, realicé consignaciones, hice cuentas y liquidaciones de afiliados y propietarios (Gerente, 15 de agosto de 2016, p. 24)	(Campbell, 2001; Lewis, 1966; Vieytes, 2004)	El hijo que detenta el poder de la empresa inició su trayecto desde la base . Los valores del padre fundador lo transformaron en un adalid que continuará la misión
	Hubo una crisis por malos manejos internos y problemas personales de don Andrés. Un gerente provisional empeoró todo. Así don Andrés decidió entregar su legado a	(Campbell, 2001; Lewis, 1966; Vieytes, 2004)	Se constituye en una dificultad que pone contra las cuerdas a todos y pone a prueba el temple del héroe, que es reemplazado por su

	su hijo menor ⁷ para ocupar la gerencia de la empresa (socia 1, 29 de agosto de 2016, p. 8)		hijo menor. Al transmitir el poder, el legado continúa y cumple la misión del héroe
	Con posterioridad se hicieron inversiones a través de <i>leasings</i> que permitieron comprar buses de dos pisos para modernizar la empresa (esposa del gerente, 11 de octubre de 2016)	(Campbell, 2001; Lewis, 1966; Vieytes, 2004)	La recompensa final es el reconocimiento del rol del hijo que recibe la misión del padre y se articula en su voluntad para la empresa y la familia
Futuro de la empresa familiar y el regreso al mundo ordinario	Asumir la gerencia significó el cambio de personal y la aplicación de normas como la ISO 9001 para poder progresar (junta directiva, 14 de agosto de 2016, p. 7)	(Campbell, 2001; Magrassi y Rocca, 1980; Vieytes, 2004)	La dirección empírica dio paso a una dirección administrativa y profesional. Con planeación y dirección. Aún la figura del padre aparece con réditos y soluciones para la misión
	La sucesión está diseñada para dentro de ocho años. Estaré en la empresa, aprendiendo y conociendo diferentes áreas hasta llegar a gerente acompañada por él como guía (coordinadora de mercadeo, 29 de agosto de 2016)	(Campbell, 2001; Magrassi y Rocca, 1980; Vieytes, 2004)	El regreso a los orígenes se interpreta en la adopción de un modelo gerencial claro en el que, además la mujer, como descendiente directa, surge como adalid de la imagen del héroe

⁷ Los otros dos hijos hombres se encontraban imposibilitados mientras que la hija no fue considerada por el padre.

	Está muy bien posicionada, más capacitada desde el punto de vista profesional y la empresa constituida para continuar su funcionamiento en el futuro (gerente, 15 de agosto de 2016, p. 24)		fundador-patriarcal. La empresa adquiere una misión estable y el orden de las cosas se establece con nuevos elementos para su funcionamiento
--	--	--	--

Fuente: elaboración propia

4.4. Rituales en las dinámicas empresariales y familiares

El último de los elementos de los significados compartidos señalado por March (1994) es uno en el que se articula de mejor manera la trayectoria de los elementos anteriores y que, además, refleja con claridad los procesos de toma de decisiones. Dado que la empresa pertenece a un contexto geográfico y regional en el Eje Cafetero, se segmentaron los rituales reconocidos en dos categorías: los de tipología cultural y los de tipología empresarial. Existen rituales según la definición de Goffman (1956) que dice: existe el rito conversacional entre dos o más personas, dentro de los escenarios micro-sociales diarios, señalando la importancia de una realidad compartida entre quienes hablan, estos rituales fueron encontrados en los resultados de las entrevistas. Ambas dimensiones ritualísticas conjugan símbolos, mitos e historias presentados que fortalecen el proceso de toma de decisiones orientado hacia el desarrollo de la empresa y el cumplimiento del propósito empresarial y la visión de empresa del personaje fundador-patriarca.

Cuadro 5. Categorías ritualísticas de la empresa familiar en toma de decisiones

CATEGORÍA	CITAS	SUSTENTO TEÓRICO	INTERPRETACIÓN
Rituales culturales	La celebración de la Virgen del Carmen es nuestra fiesta, ella es nuestra patrona . Se bendicen los vehículos con agua bendita y las familias se reúnen en torno a la imagen de ella para celebrar la vida y que sigamos seguros y con vida (coordinadora de mercadeo, 29 de agosto de 2016)	(March, 1994)	El proceso de construcción social identitaria entre los transportadores como sector económico en el desarrollo del país marca un hito en las dinámicas laborales de la empresa, y atraviesa todas las instancias, desde la dirección hasta puntos de venta y servicio y los más operativos. Estos rituales se incorporan en niveles internos y se replican en instancias institucionales
	No es solamente de la empresa sino que todas las empresas que se unen y ponen aportes económicos; se celebran misas, se hacen fiestas y hay rituales en cada empresa; es una época especial (esposa del gerente, 10 de octubre de 2016)	(Barelli, 2012)	
Rituales empresariales	Mi papá hubiera dicho tal cosa, ahí está pintado él, y recordamos cuando él hablaba y lo que decía, entonces de pronto	(Goffman, 1956)	Las prácticas internas aparecen en situaciones específicas en las que se apela a la presencia del padre

	<p>utilizamos palabras que él estaba acostumbrado a usar y decimos: “ahí está papá presente tomando decisiones”; hay algo divino, algo diferente (junta directiva, 29 de agosto de 2016, p. 20).</p>		<p>en forma divina y su imagen está vigente en los procesos en los que se toman las decisiones de la empresa. Se recuerda su nombre, se le pide guía y apoyo y se</p>
	<p>Cuando hacemos las asambleas hay un ritual para iniciarlas: himno nacional, se leen unas oraciones por los enfermos y en la mesita del rincón está el altar con los busecitos miniatura y las flores, la veladora, el cristo y el incienso (gerente, 29 de agosto de 2016, p. 31)</p>	<p>(Goffman, 1956; March, 1994)</p>	<p>comprende su historia, no solo en la dimensión familiar sino en la empresarial. Las reuniones de gerencia y junta directiva y las prácticas discursivas de los miembros de la familia señalan los elementos articulados y compartidos</p>

Fuente: elaboración propia

5. Análisis y discusión

Al tomar cada uno de los elementos señalados por March (1994) y segmentarlo en categorías de análisis provenientes, tanto de la revisión de literatura sobre los diferentes asuntos tratados como a partir de aspectos emergentes en las entrevistas y el trabajo de observación realizado, se buscó comprender en un nivel completamente diferente a lo llevado a cabo hasta el momento: la incidencia que tienen los significados compartidos en la toma de decisiones gerenciales al interior de una empresa familiar colombiana de transporte terrestre.

En el orden de presentación establecido, los símbolos aparecieron segmentados en dos conjuntos culturales diferentes: los dominantes incorporan dimensiones del sector de transportadores colombianos, como imaginarios y prácticas de la Virgen del Carmen que afectan más en lo operativo que en lo estratégico, mientras que el resto

de elementos dominantes hacen referencia al rol del fundador y a su papel en la consolidación de la empresa, y tienen un rol estructural no solo en las decisiones que se toman en la empresa, sino en las dinámicas del grupo familiar sobre la misma. Mientras tanto, los símbolos instrumentales apenas se presentan como reforzadores y acompañantes del conjunto unitario simbólico empresarial. Algunos símbolos aparecen como aspectos emergentes, mientras que otros son recesivos, pero en el caso de los dos sirven para reforzar el microrritual corporativo. En este sentido, los símbolos y los rituales aparecen de entrada en los procesos de construcción de realidad de la empresa, y sirven de manera específica para reforzar los procesos de toma de decisión en los que se afecta el desarrollo financiero y comercial de la compañía por medio de la imagen de un padre protector.

En segundo lugar, los símbolos contribuyen a la creación del mito empresarial: el del fundador-patriarca tiene un rol central en la configuración emotiva de los integrantes del grupo familiar que se involucran en las decisiones de la empresa. Su imagen, su presencia y su estructura mental continúan vigentes entre directivos, empleados y familiares, lo que hace que el proceso de toma de decisiones sea una dinámica organizacional ritualizada. La importancia del padre-fundador como mito centralizador se evidenció así: “En cuanto a muchas decisiones, tenemos en cuenta al fundador, particularmente su visión, que dejó para que nosotros cumpliéramos con la misión, volviendo el tiempo atrás, de cómo él hubiera hecho las cosas para nosotros poderlas ejecutar” (Junta directiva, 18 de marzo de 2017).

En este sentido, la historia que todos los participantes en la investigación contaron ha vivido un proceso inicial de depuración en la que se han filtrado asuntos personales, empresariales y económicos, que generan diferencias, pero que a partir del cumplimiento del viaje del héroe han garantizado que la empresa continúe operando de acuerdo con dinámicas pertinentes para estar al día en el mercado y se cumplan los requerimientos básicos de funcionamiento. Ambos elementos, mito e historia, no deben separarse en su comprensión pues “la sustancia del mito, no se encuentra ni en el estilo, ni en el modo de la narración, ni en la sintaxis, sino en la historia relatada” (Lévi-Strauss, 1987, p. 233). En el caso de esta empresa familiar, se ha evidenciado en la interpretación del discurso de sus integrantes, que la toma de decisiones no es del todo racional si no que es incidida por el mito y la historia del fundador, he involucra elementos simbólicos y emocionales compartidos por la

familia. El viaje del héroe, como lo señala Campbell (2001), está en un proceso central integrador, que incluso abarca la vida y la obra del hijo menor dentro de la empresa en el cumplimiento de la misión del padre.

Por lo tanto, el mito y la historia no son solo un relato temporal continuo, sino que desarrollan una narrativa emocional y simbólica que dispone de un eje atemporal y que le permite transferir al presente, un orden determinado como ideal y que se evidencia en los imaginarios culturales construidos por el grupo. En dicho espacio el mito emergente se alimenta del presente y se nutre de nuevas realidades que le permiten prolongarse por medio de experiencias exitosas (1987). El mito del fundador, en su estructura narrativa y en sus relaciones de oposición y semejanza con el orden de las cosas, representa la mentalidad de quienes los crean, creen e implementan. En este sentido, Dumézil (2016) recomienda que se hable de “leyenda o saga” (p. 20) y no de historia, como lo hace March (1994), pues este concepto genera confusiones en el abordaje anecdótico compartido por el grupo familiar que articula eventos vividos por un héroe fundador-patriarca que ya no está vivo, pero que de modo permanente refuerza la identidad empresarial y mantiene un conjunto de valores vigentes en el presente a través de su incidencia en los procesos de decisiones de generaciones posteriores.

Por último, los rituales aparecen como un conjunto de procedimientos y significados articulados que se recrean en el presente y de los cuales la empresa no puede aislarse: se trata de horizontes de desarrollo y proyección empresarial. Debe señalarse que las tradiciones culturales no son ajenas al grupo empresarial y que en ellas se agrupan lógicas de trabajo y de servicio que coexisten entre la sociedad y el segmento empresarial del transporte, en las que, además, el respeto por los padres, ayudar a los necesitados y los enfermos y bendecir el trabajo para el bienestar de los grupos sociales que dependen de él son realidades transversales a la empresa y a quienes toman las decisiones. Prácticas y rituales religiosos que refuerzan la sociedad patriarcal como la adoración de la Virgen del Carmen, la veneración del padre y la fiesta religiosa sobre la bendición (Fajardo, 1969) pudieron ser observadas en distintos momentos durante la investigación. De esto modo se pudo comprender que los procesos de toma de decisión fueron incididos por el conjunto de significados compartidos por el nivel directivo en el caso de la empresa familiar de transporte estudiada.

6. Conclusiones

El estudio de tipo cualitativo no pretende extrapolar sus resultados a un universo más amplio de empresas familiares colombianas. En la presente investigación se buscó aportar en lo primordial bases conceptuales y metodológicas para la comprensión de dinámicas culturales representadas por los significados compartidos en los procesos de toma de decisión al interior de una empresa familiar específica. Por consiguiente, se considera que el presente estudio cualitativo deber ser evaluado mejor como una puerta de entrada y una invitación a profundizar en el estudio de la empresa familiar desde los puntos de vista de nuevos enfoques metodológicos tales como el cualitativo con la aplicación de abordajes que tengan en cuenta la perspectiva organizacional simbólica y antropológica.

En relación con lo anterior, y al seguir los lineamientos de la investigación, también es importante señalar que los estudios que en el futuro se realicen deben buscar abordar las realidades empresariales en sus dimensiones humanas y sociales a partir de miradas que busquen transversalidad interdisciplinaria (Chanlat, 2002), de modo que se logre una visión más amplia de la empresa familiar y se alerte sobre el surgimiento de nuevas variables y consideraciones que de otra manera no podrían ser notadas y que juegan un rol central, como se evidenció en la prolongación de la empresa en el tiempo y el cumplimiento de sus metas y propósitos.

En cuanto a las limitaciones de la investigación, se señala que se trató de un estudio más de tipo descriptivo con cierta complejidad en el análisis de contenidos provenientes de observaciones y entrevistas en profundidad. La transversalidad de la historia empresarial es evidente, pues se abordó en un momento determinado de la empresa misma en el tiempo. De igual manera, se aplicó a una sola empresa y un único grupo familiar, por lo que los resultados no deben ni pueden ser extrapolados a otros segmentos y categorías de mercados. Tampoco se presencié ninguna asamblea de accionistas y, por consiguiente, no se pudieron corroborar algunos elementos discursivos planteados en los resultados. Se recomienda en este sentido que en el futuro otras investigaciones lleven a cabo ejercicios comparativos empresariales en diferentes segmentos, al igual que se pudiera plantear el estudio longitudinal de un grupo de empresas para evaluar sus dinámicas socioculturales en el tiempo con el propósito de corroborar algunos de los patrones evidenciados en el actual.

Por último, se destaca que la posibilidad de acceder a los discursos del grupo familiar empresarial sobre aspectos funcionales y simbólicos preparó el terreno para que otros investigadores puedan avanzar en nuevos trabajos centrados en las dinámicas sociales, económicas y culturales de las empresas familiares, sobre todo en la vertiente de los significados compartidos. Con este propósito se hace énfasis en señalar que el mito y la historia –o leyenda– como fusión de constructos tiene una alta incidencia en los procesos de toma de decisión, que se evidencian en las dinámicas ritualísticas señaladas por los integrantes del grupo directivo y ejecutivo. El uso de enfoques etnográfico de tipo interactivista simbólico, con la aplicación de metodologías biográficas, permitió adentrarse en el seno de una organización tan compleja como es el caso de una empresa familiar en sus generaciones segunda y tercera.

Referencias

- Augé, M. (1998). *Hacia una antropología de los mundos contemporáneos*. Barcelona: Gedisa.
- Avendaño-Alcaraz, J., Kelly, L., Treviño-Rodríguez, R., & Madero Gómez, S. (2009). A family-based competitive advantage: handling key success family factors in Mexican family businesses. *Cuadernos de Administración*, 22(39), 191-212. <https://goo.gl/7YFslu>
- Barelli, A. I. (2012). La Virgen de Caacupé como símbolo de paraguayidad en Bariloche, Argentina (1970-2012). *Revista de Estudios Latinoamericanos*, 58, 205-236. [https://doi.org/10.1016/S1665-8574\(14\)70106-1](https://doi.org/10.1016/S1665-8574(14)70106-1)
- Bastar, S. A. (2013). *Familia y empresa familiar: un caso de éxito en la intersección de estas instituciones*. México: Universidad Autónoma de México. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/260517550_Familia_y_Empresa_Familiar_Un_caso_de_exito_en_la_interseccion_de_estas_intituciones
- Björnberg, A., & Nicholson, N. (2012). Emotional ownership: the next generation's relationship with the family firm. *Family Business Review*, 25(4), 374-390. doi.org/10.1177/0894486511432471
- Brown, F. H. (1993). Loss and continuity in the family firm. *Family Business Review*, 6(2), 295-304. Recuperado de: <https://goo.gl/4mBIIP>

- Campbell, J. (2001). *El héroe de las mil caras: psicoanálisis del mito*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Carrasco, H. A., y Rubio, B. A. (2007). Análisis de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito. *Revista de Empresa*, 22, 20-34. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/62584777/Practicas-de-Recursos-Humanos-en-Las-Pymes>
- Casillas, J. C., Díaz, C., y Vásquez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar: conceptos, casos y soluciones*. Madrid: Thomson.
- Chanlat, J.-F. (1994). Hacia una antropología de la organización. *Gestión y Política Pública*, 3(2), 317-364. Recuperado de: https://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/3894/CJ_Vol.III_No.II_2sem.pdf?sequence=2
- Chanlat, J.-F. (2002). *Ciencias sociales y administración. En defensa de una Antropología General*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Chirico, F., Nordqvist, M., Colombo, G., & Mollona, E. (2012). Simulating dynamic capabilities and value creation in family firms: is paternalism an 'asset' or a 'liability'? *Family Business Review*, 25(3), 318-338. doi: [10.1177/0894486511426284](https://doi.org/10.1177/0894486511426284)
- Cruz Sánchez, C. M., Ramírez Martínez, C. M., Lozano Carrillo, Ó., Zebadúa Sánchez, A. Y., Molina Figueroa, B. E., y Velasco Estrada, L. de J. (Comp.) (2013). *Organizaciones y familia. Experiencias en México y España*. México: Hess, Universidad Autónoma de Chiapas, Universidad Autónoma Metropolitana y Nodo Empresa Familiar y Mipyme de la Red Mexicana de Investigación en Estudios Organizacionales.
- De la Rosa Albuquerque, A., Lozano Carrillo, Ó., y Ramírez Segura, J. C. (2009). Organización, empresa y familia: de la empresa familiar a la organización familiar. *Gestión y Estrategia*, 36, 17-36. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11191/3008>
- Dumézil, G. (2016). *Mito y epopeya. La ideología de las tres funciones en las epopeyas de los pueblos indoeuropeos*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Eliade, M. (1994). *Mito y realidad*. (L. Gil, Trad.). Barcelona: Labor.
- Etkin, J.R. (2006). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aire: Ediciones Granica S.A.
- Fajardo, L. H. (1969). *La moralidad protestante de los antioqueños: estructura social*

- y *personalidad*. Cali: Departamento de Sociología, Universidad del Valle.
- Garmendia Martínez, J. (1988). La cultura de la empresa: una aproximación teórica y práctica. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 41(88), 7-23.
Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=249171>
- Geertz, C. (1973). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.
- Gentilin, M., y Gonzales-Miranda, D. (2017). Reflexiones en torno a la intervención socioeconómica del ISEOR. El caso de una organización familiar mexicana. *Teuken Bidikay*, 08(10), en prensa.
- Ginebra, J. (2001). *Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*. México: Panorama.
- Goffman, E. (1956). *The presentation of self in everyday life*. Edinburgh: University of Edinburgh Social Science Research Centre. Recuperado de:
https://monoskop.org/images/1/19/Goffman_Erving_The_Presentation_of_Self_in_The_Everyday_Life.pdf
- González, R., Hernández, G., y Rodríguez, L. (Eds.) *Organizaciones y familia: experiencias en México y España*. México: Grupo Editorial Hess.
- Hollander, B. S., & Elman, N. S. (1988). Family-owned businesses: an emerging field of inquiry. *Family Business Review*, 1(2), 145-164. Recuperado de:
<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.1988.00145.x>
- Kaslow, F. (1993). The lore and lure of family business. *The American Journal of Family Therapy*, 21(1), 3-16. Recuperado de:
<http://dx.doi.org/10.1080/01926189308250991>
- Koropp, C., Kellermanns, F. W., Grichnik, D., & Stanley, L. (2014). Financial decision making in family firms: an adaptation of the theory of planned behavior. *Family Business Review*, 27(4), 307-327. Recuperado de: <https://goo.gl/0RpVU5>
- Kremer, H. M. (2006). Empresa familiar y mediación. *Revista Interdisciplinaria de Mediación y Resolución de Conflictos*, 1-5. Recuperado de: <https://goo.gl/iCdqav>
- Lévi-Strauss, C. (1987). La estructura de los mitos (E. Verón y G. Sanz., Trad.). *Antropología estructural* (pp. 229-252). Barcelona: Paidós.
- Lewis, O. (1966). *La vida: una familia puertorriqueña en la cultura de la pobreza: San Juan y Nueva York*. México: Mortiz.
- Lozano Posso, M., y Urbano M. (2008). La vinculación de descendientes a la empresa Familiar. Un estudio de casos Colombianos. *Estudios Gerenciales*,

- 24(109), 37-63. Recuperado de: [http://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70052 4](http://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70052 4)
- Magrassi, G., y Rocca, M. (1980). *La historia de vida*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- March, J. (1994). *Ambigüedad e interpretación*. Indianápolis: T. F. Press.
- Morgan, G. (1991). *Imágenes de la organización*. Buenos Aires: Alfaomega.
- Orozco Zárate, A. R., y Rentería Pérez, E. (2012) *Empresa de familia: relaciones y conflictos en la transición generacional, una aproximación desde la psicología organizacional y del trabajo*. Cali: Universidad de San Buenaventura.
- Petry, L. I. y Nascimento, A. M. (2009). Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. *Revista Contabilidade y Finanças*, 20(49), 109-125. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rcf/v20n49/08.pdf>
- Román Castillo, R. E. (2009). Una perspectiva heterodoxa sugerida para el estudio de las empresas familiares en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 25(112), 101-129. Recuperado de: <https://goo.gl/tU06CO>
- Sandoval, J. H., y Guerrero, D. E. (2010). Family business in Colombia: towards the construction of a commercial management model. *Revista UDCA Actualidad y Divulgación Científica*, 13(1), 135-146. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/310116373/articulo-cientifico>
- San Martín Reyna, J. M., y Durán Encalada, J. A. D. (2016). Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. *Contaduría y administración*, 61 (1), 41-57. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.005>
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*. 28(3), 339-358. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/2392246>
- Spradley, J. P. (1979). *The ethnographic interview*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Solano, A. I. (2010). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en Marcha*, 16(3), 44-55. Recuperado de: http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/view/1467/1349
- Stewart, A. (2012, mayo). Anthropology of family business: ten desiderata. En *Proceedings, United States Association for Small Business and Entrepreneurship, 27th Annual Conference 2012*. Recuperado de:

http://epublications.marquette.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1226&context=mgmt_fac

- Sundaramurthy, C. (2008). Sustaining trust within family businesses. *Family Business Review*, 21(1), 89-102. Recuperado de: <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00110.x>
- Toro Zuluaga, G. (2005). Eje Cafetero colombiano: compleja historia de caficultura, violencia y desplazamiento. *Revista de Ciencias Humanas*, 11(35), 127-149. Recuperado de: <http://revistas.utp.edu.co/index.php/chumanas/article/viewFile/1061/575>
- Trevinyo-Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas familiares: visión latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson Educación.
- Turner, V. (1999). *La selva de los símbolos: aspectos del ritual Ndembu*. Madrid: Siglo XXI.
- Uhlener, L. M. (2005). The use of the Guttman scale in development of a family orientation index for small-to-medium-sized firms. *Family Business Review*, 18(1), 41-56. doi: [10.1111/j.1741-6248.2005.00029.x](https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00029.x)
- Van Gennep, A. (1960). *The rites of passage*. London: Routledge Library Editions.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. Buenos Aires: Editorial de las Ciencias.