

Los estilos directivos en la micro y pequeña empresa del departamento de Boyacá. Análisis desde sus motivaciones y significados

Marlén Suárez Pineda

Universidad Pedagógica y
Tecnológica de Colombia - UPTC
marlen.suarez@uptc.edu.co

Sandra Milena Zambrano Vargas

Universidad Pedagógica y
Tecnológica de Colombia - UPTC
sandra.zambrano01@uptc.edu.co

Cómo referenciar este artículo:

Suárez, M.; Zambrano, S. (2015)
Los estilos directivos en la micro y
pequeña empresa del departamento
de Boyacá. Análisis desde sus
motivaciones y significados. Revista
Encuentros, Universidad Autónoma
del Caribe, 13 (2), pp. 143-154

DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/re.v13i2.503>

RESUMEN

La investigación “Motivaciones y significados de carácter cultural que se manifiestan en los estilos directivos de las micro, pequeñas y medianas empresas de Boyacá¹”, tuvo como propósito hacer una aproximación al modelo mental que subyace al estilo de dirección de las micro y pequeñas empresas en el departamento de Boyacá, particularmente en la dimensión de motivaciones y significados respecto de las siguientes categorías: relación familia-empresa, relación Estado-empresa, cliente, trabajador, asociatividad, globalización y largo plazo. Mediante una investigación de tipo cualitativo que comprometió a 30 empresas de tamaño micro y pequeño, se encontró que los significados expresados respecto de estas siete variables influyen significativamente en su modelo, y que en consecuencia, la lectura que el gerente hace de los fenómenos de la empresa, guarda íntima relación con sus significados sobre las variables citadas.

Palabras clave: Motivaciones y significados, estilo directivo, micro y pequeña empresa, modelo mental, cultura.

¹Artículo de investigación científica y tecnológica como resultado del proyecto de investigación titulado “Motivaciones y significados de carácter cultural que se manifiestan en los estilos directivos de las micro, pequeñas y medianas empresas de Boyacá”, realizado por el Grupo de Investigación IDEAS adscrito a la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia sede Tunja.

The management styles in micro Empresa do departamento de boyaca. Análises desde suas motivações e significados

ABSTRACT

The research on “ Motivations and meanings on cultural character which show in management styles of micro, small and medium enterprises in Boyacá”, wish to make an approach to mental model underlying the management style of micro and small enterprises in the department of Boyacá, particularly in the dimension of motivations and meanings regarding the following categories: family-business relationship, relationship State - enterprise, customer, employee, partnership, globalization and long term. Through a qualitative research which implicated 30 micro and small enterprises, it was found that the meanings expressed on these seven variables significantly influence the model, and consequently, the reading that the manager does about the phenomena of the enterprise, saves intimate relationship with their meanings about cited variables.

Keywords: Motivations and meanings, management style, micro and small enterprises, Mental model, culture.

Os estilos de gestão na micro e pequena através da leitura crítica, escrita criativa, e falando

RESUMO

Este trabalho tem como propósito fazer uma aproximação ao modelo mental que subjacente ao estilo de direção das micro e pequenas empresas no departamento de Boyacá, particularmente na dimensão de motivações e significados a respeito das seguintes categorias: relação família-empresa, relação Estado-empresa, cliente, trabalhador, associatividade, globalização e largo prazo. Através de uma investigação do tipo qualitativo que comprometeu a 30 empresas de tamanho micro e pequeno. Encontrou que os significados expressados a respeito destas sete variáveis influem significativamente em seu modelo e que em consequência, a forma como o gerente ler os fenômenos próprios da empresa, guarda uma íntima relação com suas avaliações sobre as variáveis observadas.

Palavras-chave: Motivações e significados, estilo gerencial, micro y pequena empresa, modelo mental, cultura.

1. Introducción

Las micro y pequeñas empresas en el mundo se han visto considerablemente influidas por la extensión de la competitividad a escala global; requerimientos cambiantes de los clientes e incursión de nuevos competidores, suponen presiones por afinar orientaciones estratégicas para garantizar el mantenimiento y la ampliación de la cuota de mercado. La lógica del diseño organizacional encarga esta tarea a los directivos. La orientación estratégica de las empresas sigue patrones originados en la manera como los directivos leen su propia realidad y la de su entorno. El sistema de valoraciones, significados y representaciones mentales propias del directivo, definen la visión estratégica de la empresa y provocan modos de gestionarla. Las revisiones teóricas adelantas respaldan la tesis de que para comprender la manera como un directivo ejerce su rol, es preciso develar percepciones y significados propios de su contexto cultural.

El estudio sobre las formas de dirigir las organizaciones en entornos de turbulencia tiene una relevancia cada vez mayor, por la natural necesidad de asegurar su supervivencia y su crecimiento reclamado por todas las comunidades de interés (Ramírez, 2005; p. 16). En este sentido, Martínez señala que la complejidad del papel de la dirección es tal que la calidad de un bien y/o servicio y la dirección de una empresa son en sí mismas fuentes de ventaja competitiva (2009, p. 23).

Explicar comportamientos de los directivos empresariales, compromete la consideración del contexto cultural al que pertenecen, porque ese mismo contexto confiere una manera de comprender los fenómenos y de comprenderse a sí mismo, que motiva una conducta determinada. Kras (2000), a partir de su investigación sobre los ejecutivos mexicanos y norteamericanos, asegura que no hay duda en cuanto a la profundidad de la influencia que las respectivas culturas tienen sobre estos dos estilos gerenciales

Hacia la identificación de relaciones entre modelos mentales propios de un contexto cultural y formas de dirigir la organización, se han desarrollado en Colombia algunos trabajos, entre ellos el de los profesores de la Universidad de Medellín, quienes estudiaron tres personajes empresarios antioqueños y confirman que el modo de conducir las empresas por parte de estos reconocidos empresarios, es la manifestación de sus percepciones sobre el mundo, la familia y el trabajo (Correa y otros, 2009).

Los resultados de Kras (2000) y los profesores de la Universidad de Medellín, unidos a las preocupaciones de la comunidad boyacense expresadas a través de su Comisión Regional de Competitividad, estimularon esta investigación cuyo objetivo es identificar motivaciones y significados que subyacen a las formas como los empresarios de las micro y pequeñas empresas de Boyacá dirigen sus organizaciones; tales motiva-

ciones y significados son por supuesto de carácter cultural.

El Plan Regional de Competitividad de Boyacá 2008-2032, expone que la aversión al riesgo y el tradicionalismo de los empresarios de Boyacá, son la causa del retraso en el desarrollo económico del departamento, por la baja cultura empresarial que estimulan estos dos factores. El mismo documento señala que como consecuencia de esta condición “los empresarios priorizan el corto plazo y la sobrevivencia como forma de gestión empresarial”, lo cual se expresa en: a) carencia de servicios de fortalecimiento empresarial articulados; b) los empresarios no tienen criterios de calidad en bienes y servicios; c) carencia de incentivos de modernización empresarial y d) empresarios carecen de formación y capacidades gerenciales (Gobernación de Boyacá, 2008).

Reporte de la Comisión Económica para América latina y El Caribe, sobre competitividad por departamentos de Colombia, registra que Boyacá se destaca por la progresiva sofisticación de sus servicios financieros, la reducción de la brecha urbana y rural de la pobreza; no obstante, las capacidad de generar aglomeraciones productivas y la desigualdad continúan siendo obstáculos determinantes (Ramírez y Parra, 2010).

Una aproximación a la estructura de pensamiento del empresario, respecto de variables críticas de la dirección, permite construir respuestas al interrogante de por qué

dirige de esa manera, así lo corroboran Anzola y Puentes (2007) en su trabajo con directivos de mipymes en Colombia.

El concepto de modelo mental alude a los esquemas subyacentes que la gente posee del mundo, son significativamente permanentes y tienen poder porque determinan el modo de percibir, valorar, interpretar e interrelacionarse con el mundo, afectando lo que se ve y las formas como se actúa (Anzola y Puentes; 2007; p. 26); son el resultado de las experiencias y de la interacción social.

El concepto de cultura es verdaderamente complejo en tanto que abarca desde el conocimiento hasta los gustos y valores de los seres humanos. Para Tylor (1971) citado en Zapata (2007), la cultura es todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad. Por la amplitud del concepto, el trabajo investigativo que se presenta aquí, se limita a considerar las motivaciones y los significados propios de los directivos, que justifican su labor frente a la empresa, y concretamente en relación con siete aspectos críticos para el rol directivo.

Hofstede (1980), define cultura como la programación mental colectiva de las personas en diferentes ambientes sociales y expone la cultura desde cinco dimensiones: la

distancia de poder, el individualismo, la masculinidad-feminidad, la tolerancia a la incertidumbre y la orientación al largo o al corto plazo. Hofstede (2005) define la distancia de poder como el grado en que los miembros con menos poder en las organizaciones esperan y aceptan que el poder esté distribuido de manera desigual. El individualismo es característico de sociedades donde las personas se ocupan de sí mismas y de su familia más próxima. El colectivismo, a su vez, es propio de sociedades en las que las personas se integran desde su nacimiento en grupos fuertes y cohesionados que se guardan lealtad.

La dimensión de masculinidad-feminidad es el grado en que los valores dominantes de una sociedad son el éxito, el dinero y los bienes materiales; en contraste, la feminidad es el grado en que los valores dominantes son el interés por los demás y por la calidad de vida (Ortiz, 2010, p. 63). La tolerancia a la incertidumbre la define Hofstede (2005) como el grado en el que los miembros de una cultura se sienten amenazados frente a situaciones desconocidas, inciertas o arriesgadas; sociedades con baja tolerancia enfatizan reglas y normas para asegurarse que la gente sepa lo que debe hacer. Por el contrario sociedades con menos inclinación a evadir la incertidumbre estimulan a las personas a asumir riesgos.

Byrne y Bradley (2007), señalan que las culturas personales y nacionales se derivan de los valores únicos de la gente y se proyectan al

estilo del liderazgo gerencial y a su vez al desempeño de las empresas. La tipología de liderazgos es diversa pero en este trabajo es importante considerar dos estilos: el liderazgo transformador y el transaccional. El transformador mueve la gente a que se vean a sí mismos y hacia las oportunidades y los desafíos del entorno (Bass y Avolio, 2004); mientras tanto el transaccional hace que el empleado cumpla con los requerimientos del líder, pero probablemente no genere entusiasmo y compromiso con los objetivos (Yukl, 2010).

Chamorro (2008, p.78) refiriéndose a asuntos culturales que determinan el estilo de liderazgo de quien dirige, señala que los estudios de liderazgo que tienen en cuenta la variable cultural, resultan benéficos para la organización porque: “muestran las bases de sistemas significativos en los que descansa la organización y la manera en que los esquemas interpretativos crean y recrean tales significados”.

Goleman (1999) refiere que los éxitos y los fracasos de los directivos están más desarrollados con su inteligencia emocional que con su inteligencia cognoscitiva, y asume la inteligencia emocional como la capacidad de reconocer los propios sentimientos, los de los demás, motivarse y manejar de manera adecuada las relaciones que se sostienen con otros y consigo mismo. El mismo Goleman demuestra que quienes alcanzan altos niveles dentro de las organizaciones poseen un gran control de sus emociones, están motivados y son generadores

de entusiasmo. Saben trabajar en equipo, tienen iniciativa y logran influir en los estados de ánimo de sus compañeros.

McClelland (1961) citado en Rodríguez (2005), pretende explicar en sus investigaciones que el hombre de empresa no realiza su actividad económica simplemente por el afán de lograr resultados monetarios, hay un componente motivacional mucho más fuerte que es el deseo de logro. La utilidad no es más que una medida de lo bien que el trabajo se está haciendo y no el fin en sí mismo. De igual manera, pretende comprobar que más allá de necesidades económicas, el hombre busca trascender y ser reconocido dentro de la sociedad por su esfuerzo y virtud. Esta es la mentalidad que motiva a la persona dentro del contexto empresarial.

2. Metodología

El enfoque de esta investigación es cualitativo, el investigador asume el análisis de una realidad que es subjetiva. La lógica de razonamiento es inductiva, por lo cual de las experiencias particulares de los directivos estudiados, se construye una perspectiva general (Hernández y otros, 2006, p. 525)

El estudio es exploratorio, busca comprender los estilos de dirección de los empresarios consultados, relacionarlos con sus propios paradigmas y valoraciones, para mostrar tendencias, sin que sea importante la representatividad estadística.

El diseño de la investigación es etnográfico, pretende describir y ana-

lizar motivaciones y significados de seres humanos (Hernández y otros, p. 697), en su condición de miembros de un grupo social y ejecutores del rol de directivos de empresa.

2.1 Población objeto de estudio

Directivos de las micro y pequeñas empresas, siguiendo lo normado por el artículo 2 de la Ley 905 de 2004, de cualquier sector productivo, ubicadas dentro del territorio del departamento de Boyacá.

2.2 Unidad muestral:

Elementos de la población objeto de estudio fueron parte de la muestra con el cumplimiento de las siguientes condiciones:

a) Gerentes, sean o no propietarios de las micro y pequeñas empresas con registro vigente en las Cámaras de Comercio de Tunja, Duitama y Sogamoso, con una antigüedad en el registro mercantil superior a cinco (5) años.

b) Ubicación sobre el corredor industrial del departamento

c) Haber expresado la voluntad de participar en el estudio.

El tamaño de la muestra se determinó por los criterios requeridos para la unidad muestral por el investigador. Partiendo de los registros de Cámaras de Comercio que cumplieran con las condiciones mencionada en el literal a), se aplicaron los criterios b) y c), lográndose finalmente la confirmación de un grupo de 30 directivos. El grupo muestral

se constituyó por organizaciones que actúan en diversos sectores así: 11 unidades participan en la comercialización, 4 en producción y 15 en servicios; este criterio, como se ha dicho, no fue controlado por el investigador.

3. Instrumentos de recolección

A través de una entrevista semiestructurada se ha recogido la información de interés para este estudio, previa visita de sensibilización al directivo para confirmar su voluntad de participar dentro de la muestra. Se aplicó la entrevista basada en una guía de asuntos con la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los aspectos relativos a las categorías de análisis.

Adicional a la entrevista se utilizó la observación para reconocer documentos, ambientes y materiales que pudieran ayudar a entender el estilo directivo de los entrevistados.

4. Análisis de los datos

La información para el análisis estaba primordialmente contenida en audios y fichas de observación, la primera actividad consistió en transcribir las entrevistas textualmente en documento word para hacer un análisis del lenguaje empleado por cada entrevistado, atendiendo las orientaciones metodológicas de Hernández (2010).

Una vez transcritos los materiales se procedió a una primera clasificación según las siete categorías previstas desde la formulación de los

objetivos del estudio y que surgieron de la literatura previa, la cual permitió determinar que las valoraciones respecto de estos asuntos son fuertemente generadoras de comportamientos en el ambiente gerencial.

Las siete categorías de análisis se refieren a motivaciones y significados acerca de: la relación familia-empresa, la relación Estado-empresa, los trabajadores, el cliente, la asociación con otras empresas, la globalización y el largo plazo.

Se prosiguió con la construcción de una matriz por entrevistado, en donde cada idea expresada fue incorporada en una celda según la categoría de análisis a la que correspondiere. Usando un nuevo criterio de clasificación que emerge de los datos (Hernández y otros; 2006; p.630), se codificaron los entrevistados según el sector en donde participan las empresas (manufactura, servicio y comercio). En un nivel más profundo de revisión de los datos, el investigador determinó para cada categoría de análisis unas subcategorías y se construyeron nuevas matrices para extractar información de las primeras, anteponiendo el interés central de la investigación.

Un ejercicio posterior fue el de buscar interrelaciones, tendencias, discrepancias y nuevos elementos; contrastar los datos recogidos con los referentes teóricos de la investigación, para finalmente identificar los relacionamientos que se guardan las representaciones mentales con las acciones del directivo.

5. Resultados

Los resultados son el reflejo de la experiencia de un número limitado de directivos de micro y pequeñas empresas, en los cuales, los investigadores no pretenden generalizar, pues como lo refiere Hernández y otros (2006, p. 668), en la investigación cualitativa la transferencia no la hace el investigador sino el usuario o lector del estudio, quien se cuestiona si los resultados podrían aplicarse en el contexto de su interés. Sin embargo, sí pueden contribuir a un mayor conocimiento del empresario boyacense y a establecer algunas orientaciones para futuros estudios sobre sus capacidades directivas.

Emergen del análisis una serie de significados equivalentes a ideas estereotipadas, que se intenta resumir por categorías de análisis como sigue:

En relación con las representaciones acerca del Estado, hay fuerte coincidencia en la comprensión del Estado como un cobrador de impuestos y un agente que se interpone para entorpecer los propósitos de las empresas. El gerente de la empresa codificada para el análisis como S2, expresa "...nos atracan...se está trabajando es para el gobierno"; por su parte la empresa CP3 expone "todo lo que uno necesita, todo es un problema, es algo de uno solo contra lo demás".

Se encuentra que el 43% de los entrevistados esperan que el Estado establezca políticas y reglas claras, que sean equitativas y permanezcan en el

tiempo. Entre tanto, el 67% expresa no percibir oportunidad de índole alguna proveniente del gobierno.

Perder el patrimonio familiar es el temor que se manifiesta cuando se indaga sobre el largo plazo, y "estar un poco mejor" es el sueño con la empresa para dentro de cinco años. En complemento, improvisar otorga una zona de comodidad y tratar de precisar el qué, cuándo y cómo hacer, supone presión. El 70% de los directivos consultados recrea la imagen de su empresa para dentro de cinco años, con una ampliación de sus mercados, reconoce que le implica arduos esfuerzos pero no precisa las acciones claves para lograrlo.

En relación con el concepto de globalización los empresarios del estudio manifiestan un sentimiento de expectativa y dejan percibir un estado de espera mientras alguien les dice qué hacer. No hay planes concretos para encarar este ambiente, particularmente ante los tratados de libre comercio, no hay una sola empresa de la muestra que tenga un plan de acción concreto. El 83% de los directivos se muestran expectantes del panorama de negocios que vendrá con las firmas de los tratados de libre comercio recientes, sin embargo apenas el 26% de ellos, reconoce que la capacitación es una acción que debe emprender para identificar y aprovechar posibles oportunidades.

En el caso de la representación mental en relación con el trabajador, pareciera un contrasentido la coincidencia en la mayoría de los entrevista-

tados alrededor de lo que significa un buen trabajador: “que tenga sentido de pertenencia”, “que cumpla las metas”, mientras la empresa no tiene definida una visión de futuro y un plan de acción para que sea considerado por el trabajador. El 60% de los consultados creen que las aspiraciones de sus trabajadores se identifican con la visión y los objetivos de la empresa, entre tanto, el 43% asegura que el criterio de selección de personal más conveniente es el asociado a los valores de la persona.

Respecto del cliente la tendencia de las apreciaciones es que lo más importante para satisfacerle, son los atributos medibles en el bien o el servicio, solo allí descansa la imagen de la empresa y las posibilidades de conquistar nuevos clientes y retenerlos.

La asociatividad es una estrategia válida para ser competitivos, pero “son los otros, no yo”, quienes prefieren el trabajo individual, es la idea que se sobrepone cuando se indaga sobre esta categoría. El 57% de los entrevistados manifiestan que les gustaría asociarse, sin embargo solo el 13% ha tenido experiencias de esta naturaleza.

Trabajar con miembros de la familia supone contar con esfuerzos más decididos y construir escenarios de mayor confianza en la organización, es una representación mental generalizada. El 77% de las empresas observadas tiene familiares vinculados a su planta de personal y en el 73% de los casos los familiares vinculados ocupan cargos directivos.

La observación durante la aplicación de las entrevistas permitió evidenciar algunos hechos significativos para los propósitos de esta investigación, entre otros: no hay “cariño al dato”, es decir no se gestiona la información que se va produciendo en el quehacer de la empresa; se manifiesta alta prevención para compartir información sobre el cómo y el porqué de lo que se hace. Ante la mayoría de las preguntas los gerentes ofrecen respuestas divagadoras, especulan con naturalidad sobre asuntos que no conocen y denotan poco interés por ponerle tiempo a los compromisos consigo mismos y con la empresa.

Algunos relacionamientos que surgen de las entrevistas y las observaciones se registran en la tabla 1:

Tabla 1. Correspondencias entre significados y estilo directivo de micro y pequeños empresarios boyacenses.

CATEGORIA	SIGNIFICADOS /MOTIVACIONES	ESTILO DE DIRECCION (ACCIONES)
Relación familia -Empresa	El empresario cree que es bueno vincular la familia a la empresa, pero “de puertas para adentro debe tratarse como cualquier trabajador”.	Prefieren que los demás trabajadores no identifiquen sus relaciones de familia con algunos colaboradores.
	El empresario considera que los asuntos familiares deben anteponerse a los asuntos de la empresa.	Los diseños organizacionales se acomodan para responder a los intereses de familia. Los cargos de decisión y confianza los ocupan familiares preferencialmente.
Trabajador	El empresario piensa que el trabajador por naturaleza no satisface las expectativas de productividad de la empresa.	Se establecen estímulos económicos y/o emocionales incluyendo a la familia, con el fin particular de estimular mayor productividad. Se apoya en reglamentos rígidos a los cuales le otorga un valor importante como herramienta de control administrativo.
	Cree que lo más valioso de un trabajador para la empresa, es el conocimiento sobre el producto o el servicio de la empresa.	No se invierte en formación del equipo de trabajo en temas como la cultura organizacional o sistemas de gestión de calidad, entre otros.

CATEGORIA	SIGNIFICADOS /MOTIVACIONES	ESTILO DE DIRECCION (ACCIONES)
Cliente	El empresario piensa que es clave de éxito tener una excelente imagen de la empresa y que se consigue solamente a través del producto o el servicio.	Las estrategias de mayor atención son las relacionadas con la calidad y el cumplimiento en la entrega. No hay ningún tipo de estrategia en relación con responsabilidad social empresarial. No se piensa en las demás comunidades de interés de la empresa.
	El empresario cree que es muy importante generar fidelización con su clientela.	Se diseñan estrategias permanentemente con miras a satisfacer las necesidades de sus clientes tradicionales y desarrolla acciones hacia el establecimiento de relaciones duraderas.
Relación empresa -Estado	El empresario piensa que el Estado es corrupto	No corre riesgos frente al Estado y no cree cuando algo le ofrece. No se interesa por participar en programas de fomento formulados por el Estado. Es escaso el conocimiento de la política pública hacia el sector en el que compete.
	El empresario aprecia al Estado como un cobrador de impuestos. Cree que la carga impositiva es muy alta.	Son usuales las prácticas de evasión.
Asociatividad	El empresario percibe que la asociatividad aunque conveniente, siempre significa pérdida para alguien.	Las estrategias de negociación se desarrollan en escenarios de gana – pierde. No se manifiesta voluntad de asociación
	El empresario piensa que el competidor es un rival que hay que vencer.	Se establecen prácticas desleales. No hay ética en los negocios. No hay afectos con los empresarios de la competencia. No hay interés por alianzas estratégicas con competidores. No conoce ni se interesa por estrategias de clústers, cadenas o redes.
Globalización	El empresario piensa que la globalización no afecta las pequeñas empresas y que hay que esperar para ver que se presenta.	No se preocupan por obtener información del verdadero impacto de los mercados globales. No hay planes de acción para aprovechar o encarar los Tratados de Libre Comercio.

CATEGORIA	SIGNIFICADOS /MOTIVACIONES	ESTILO DE DIRECCION (ACCIONES)
Largo plazo	El empresario cree que concentrándose en las acciones de corto plazo es como proyecta su empresa para el largo plazo.	No formula planes estratégicos que le oriente un rumbo en el largo plazo. No conoce ni se preocupa por conocer las características del sector donde compete, ni los aspectos económicos, políticos, socioculturales, tecnológicos del entorno.
	El empresario cree que es mejor asegurar el patrimonio que correr riesgos innecesarios	Le teme a la expansión. Mide demasiado el riesgo.
	El empresario tiene sueños para el futuro con su empresa, pero duda de su viabilidad y de su capacidad propia para alcanzarlos.	No define metas, políticas, proyectos alineados al sueño de futuro.

Fuente: elaboración propia.

6. Discusión

El análisis de las entrevistas aplicadas y la observación in situ de prácticas y documentos propios de la gestión de las empresas, conduce a la confirmación de que los conceptos y valoraciones del tomador de decisiones guardan una relación íntima con los estilos de conducir la organización.

En coincidencia con los hallazgos de Anzola y Puentes (2007), el modo en el que los empresarios del estudio perciben e interpretan los fenómenos, afectan las formas de ver y actuar. En este caso en particular, fenómenos y actuaciones referidos a la dinámica empresarial.

La orientación estratégica, la estructura organizacional y el estilo de conducción de las empresas observadas, están determinados significativamente por ese esquema de percepciones e interpretaciones de quien ejerce el rol de tomador de decisiones. Así,

la vinculación de los colaboradores no se ciñe a perfiles y competencias alineadas con la estrategia, para dar paso a la vinculación de familiares, en quienes el directivo percibe mayor respaldo y confianza. El liderazgo que se ejerce es el transaccional, en espera de que el empleado cumpla requerimientos del líder con baja preocupación por el empoderamiento (Yukl, 2010), postura alentada por la idea de que el trabajador tiene resistencia natural a comprometerse con los objetivos de la empresa.

El interés por la política pública sectorial y los programas de apoyo gubernamental es nulo, como manifestación de que se percibe un gobierno poco transparente, del cual la empresa debe defenderse. No se evidenció mecanismos de gestión de la relación con el cliente, ni se halló interés sobre el particular, circunstancia asociada al concepto de que para el cliente basta una oferta con las especificaciones que necesita.

La concentración en la acción de corto plazo y la resistencia a la formulación de planes de largo plazo, se acompañan de la creencia que el patrimonio logrado merece toda protección y no deben asumirse riesgos innecesarios. Siguiendo a Hofstede (2005), los empresarios observados hacen parte de una sociedad cuyos valores dominantes son los de la masculinidad, por la importancia conferida a los bienes materiales, y bajo grado de tolerancia a la incertidumbre, por el énfasis en asegurar que la gente sepa lo que debe hacer, evadiendo de este modo cualquier riesgo.

Detrás de la baja motivación por asociarse con el competidor para alcanzar los beneficios que supone compartir sinergias, se halla la exposición de la cultura desde la dimensión del individualismo, que al decir de Hofstede (1980), es propio de sociedades en las que desde el nacimiento las personas se forman para que se ocupen de sí mismas y de su familia más

próxima, con desinterés por hacer parte de grupos cohesionados.

Este trabajo comparte el tipo de hallazgos de Correa y otros (2009), en los que se confirma que las percepciones y valoraciones sobre el mundo, la familia, el trabajo y demás dimensiones, definen el modo de conducir las organizaciones por parte de quienes actúan como directivos.

7. Conclusión

El objetivo de este trabajo fue aproximarse a la identificación de los significados y motivaciones que subyacen a los estilos de dirección, en una muestra de 30 empresarios de micro y pequeñas empresas de Boyacá, los hallazgos aunque no pueden ser generalizados por el diseño metodológico de la investigación que no exige representatividad de la muestra, si resulta valioso como esfuerzo para comprender a los directivos empresariales de la región.

Se abre campo a propuestas futuras de investigación que determinen si estos hallazgos se pueden generalizar a las empresas micro y pequeñas del departamento, y que definan el cómo intervenir modelos mentales y promover estilos directivos que recreen las unidades empresariales en un escenario cambiante. Son compromisos de este ejercicio investigativo, proveer orientaciones para revisiones curriculares en programas de administración y para acciones de iniciativa pública hacia fortalecer la capacidad gerencial de la región.

Desde la orientación teórica de Hofstede (2005), los empresarios consultados pertenecen a una sociedad con fuerte inclinación al individualismo, donde las personas se ocupan de sí mismos y de su familia más próxima. Los empresarios dan cuenta de estar insertados en una cultura de baja tolerancia a la incertidumbre, dado que evaden toda situación que le signifique riesgo y en contraste se apoyan en reglas y normas para controlar el desempeño de su equipo. La orientación al largo plazo puede calificarse de nula, sus acciones pretenden resultados inmediatos y no conocen de oportunidades y amenazas que les ofrezca el entorno.

Desde los lineamientos teóricos de McClelland (1961) citado en Rodríguez (2005), se determina que los empresarios del estudio no experimentan necesidades de logro, no se evidencian impulsos a luchar para alcanzar el éxito, por el contrario denotan gran interés por consolidarse en una zona de comodidad donde la incertidumbre sea escasa. La necesidad de afiliación se muestra bajo la condición de que se trate de personas bien conocidas, no experimentan necesidad de pertenecer a gremios o redes empresariales con actores de los que no tengan mayor conocimiento. La necesidad de poder se refleja de manera muy sutil, no manifiestan deseos de influir en su gremio, por ejemplo para liderar procesos de modernización o fortalecimiento del poder negociador del sector.

El tipo de liderazgo que se impone en el grupo de empresarios consultados es el transaccional, con gerentes que hacen requerimientos y esperan ser obedecidos, utilizando en la mayoría de los casos estrategias poco eficaces para generar entusiasmo y compromiso.

Al hacer la contrastación de los datos en busca de acciones de los empresarios que se correspondan con sus representaciones mentales, se evidencia que sus verdades a medias y su manera propia de leer los fenómenos que le rodean, provocan particularidades en sus formas de administrar, por ejemplo particularidades en la forma como llevan a cabo el proceso administrativo: planeación operativa con inexistencia de la planeación táctica y estratégica; diseño organizacional no alineado con una propuesta de valor sino deliberado según presiones mediáticas; modelo de liderazgo y motivación ceñido a expectativas de mayor desempeño en el corto plazo. Mecanismos de control administrativo con apego a normas y procedimientos poco flexibles.

El estudio se configura como un ejercicio motivador para nuevas investigaciones que se ocupen de determinar el nivel de transferencia o aplicabilidad de los resultados en otros grupos de empresarios de la región, y de manera importante orienta el diseño de programas de fortalecimiento de la capacidad gerencial por parte de la iniciativa pública y de la función de extensión universitaria.

Referencias

- Anzola, O. y Puentes M. (2007). "Determinantes de las acciones gerenciales en las microempresas y empresas pymes". Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Bass, B. y Avolio, B. (2004). "Multifactor Leadership Questionnaire Manual". (3rd Edition). Manual and Sampler Set. Redwood City, CA, EE.UU.: Mind Garden Inc.
- Byrne G. y Bradley, F. (2007). "Culture's influence on leadership efficiency: How personal and national cultures affect leadership style". *Journal of Business Research*, 60(2), Págs. 168-175.
- Chamorro, D. (2008). "Factores determinantes del estilo de liderazgo del director/a". Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Madrid.
- Correa, J., Calle, F., Orrego, C. y Jaramillo, J. (2009). "Estilo Don de Dirección. Contribución a la historia empresarial colombiana". Medellín: Edit. Universidad de Medellín.
- Gobernación de Boyacá (2008). "Plan Regional de Competitividad 2008-2032". Tunja.
- Goleman, D. (1999). "La inteligencia emocional en la empresa". México: Edit Vergara
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). "Metodología de la Investigación". Cuarta Edición. México: Edit McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). "Metodología de la Investigación". Quinta Edición. México D.F.: Editorial McGraw Hill. p. 668
- Hofstede, G. (2005). "Cultures and Organizations: Software of the Mind". (2nd Edition). New York: McGraw Hill.
- Hofstede, G. (1980). "Culture's consequences: International differences in work-related values". Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Kras, E (2000). "Cultura Gerencial: Guía para la comunicación empresarial multinacional". México: Grupo Editorial Iberoamericana.
- Martínez, P. (2009). "Pyme. Estrategia para su Internacionalización". Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Ortiz, E. (2010). "Los índices culturales de Hofstede y su impacto en los estilos de liderazgo en empresas extranjeras que operan en Puerto Rico". *Forum Empresarial*. Recuperado 03/04/2015 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63117300003>
- Ramírez, J. y Parra, R. (2010). "Escalafón de competitividad de los departamentos en Colombia". Cepal, Naciones Unidas. Bogotá: Cepal.
- Ramírez, J. (2005). "Pymes más competitivas. Cómo pueden afrontar con éxito las pequeñas y medianas empresas el agresivo mundo globalizado de los negocios". Bogotá, Colombia: Mayol Ediciones.

Rodríguez, A (2005). "La mentalidad empresarial como expresión de la cultura organizacional". Entramado. Enero-Junio, pp. 6-17.

Tylor, E. (1971). "La ciencia de la cultura". En: Kahn J.S. (1975, pp 29-46). El concepto de cultura: Textos Fundamentales. Barcelona: Anagrama.

Yukl, G. (2010). "Leadership in Organizations". (7th Edition). New Jersey:Pearson Prentice Hall.

Zapata, A. (2007). Cultura Organizacional. Ediciones Universidad del Valle. p. 155