	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
Dependencia	Aprobado	Pág.		
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO	i(86)		

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	NINFA PAOLA PÉREZ ARÉVALO DANIEL ALEJANDRO MARTÍNEZ FIGUEROA
FACULTAD	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIRECTOR	LUIS ANDRÉS SÁNCHEZ MANOSALVA
TÍTULO DE LA TESIS	DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL ENTRE LAS MIPYMES FAMILIARES Y NO FAMILIARES DEL SECTOR COMERCIAL DE OCAÑA

RESUMEN

LA CULTURA ES UN TEMA INDISPENSABLE E IMPORTANTE DE ESTUDIAR, POR CONSIGUIENTE, SE PRESENTA LA SIGUIENTE INVESTIGACIÓN QUE LOGRA EVALUAR EL COMPORTAMIENTO Y ACCIONES DE LOS EMPLEADOS TENIENDO EN CUENTA LAS CULTURAS QUE PRIMAN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, DE HECHO, LA PERCEPCIÓN DEL EMPLEADOR ES INDISPENSABLE EN EL ESTUDIO PUESTO QUE SE COMPRENDIÓ LA INCIDENCIA QUE TIENE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE ELLOS, PARA LOGRAR PERMANENCIA Y COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO.

CARACTERÍSTICAS

PÁGINAS: 86	PLANOS:	ILUSTRACIONES: 9	CD-ROM: 1
-------------	---------	------------------	-----------

DIAGNOSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL ENTRE LAS MIPYMES
FAMILIARES Y NO FAMILIARES DEL SECTOR COMERCIAL DE OCAÑA

AUTORES:

NINFA PAOLA PÉREZ ARÉVALO

DANIEL ALEJANDRO MARTÍNEZ FIGUEROA

Trabajo de Grado para Optar el título de Administrador de Empresas

Director

LUIS ANDRÉS SÁNCHEZ MANOSALVA

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ocaña, Colombia

Abril de 2017

Índice

Resumen.....	1
Introducción	2
Capítulo 1. Diagnóstico de la cultura organizacional entre las mipymes familiares y no familiares de Ocaña	3
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Formulación del problema	5
1.3 Objetivos	5
1.3.1 Objetivo general.	5
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
1.4 Justificación	6
1.5 Delimitaciones	7
1.5.1. Delimitación Operativa.	7
1.5.2 Delimitación Conceptual.....	8
1.5.3 Delimitación Geográfica.	8
1.5.4 Delimitación Temporal.....	8
Capítulo 2. Marco referencial.....	9
2.1 Marco histórico	9
2.1.1 Marco histórico a nivel Internacional.....	9
2.1.2. Marco histórico a nivel Nacional.	13
2.1.3 Marco histórico a nivel Local.....	15
2.2 Marco conceptual.....	16
2.3 Marco Teórico.....	20
2.3.1. Teoría de la motivación e higiene de Herzberg.....	21
2.3.2. La teoría de la agencia.....	22
2.3.3. El modelo de Cultura Organizacional.	25
2.3.4. Modelo cultural de Denison.	26
2.3.5. Modelo cultural de Hofstede.	27
2.3.6. Modelo cultural de O'Reilly.....	29
2.4. Marco Legal	30
2.4.1 Ley No. 590 10 de julio de 2000.....	30

2.3.2. Decreto 410 de 1971 (Marzo 27).....	31
Capítulo 3. Diseño metodológico	35
3.1 Tipo de investigación.....	35
3.2 Población.....	35
3.3 Muestra.....	35
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	36
3.5 Procesamiento y análisis de la información.....	37
Capítulo 4. Administración del proyecto	38
4.1 Recursos humanos	38
4.2 Recursos institucionales.....	38
4.3 Recursos tecnológicos.....	38
4.4 Recursos financieros	39
Capítulo 5. Presentación de Resultados	40
5.1. Determinar las dimensiones y el tipo de cultura organizacional que se llevan a cabo entre ambas empresas.	40
5.2. Evaluar el comportamiento de los empleados desde la percepción del empleador para comprender la incidencia que tiene la cultura organizacional sobre ellos.....	44
5.3. Conocer la influencia que tiene la cultura organizacional en las empresas familiares y no familiares de Ocaña para lograr la permanencia y la competitividad	48
5.4. Identificar las diferencias existentes entre las empresas familiares y las no familiares de Ocaña, con relación a la cultura Organizacional.	49
5.5. Diagnostico actual de la cultura organizacional entre las mipymes familiares y no familiares de Ocaña.....	57
Capítulo 6. Conclusión.....	62
Capítulo 7. Recomendaciones	64
Referencias.....	65

Lista de tablas

Tabla 1	Tipo de Cultura Organizacional.....	40
Tabla 2	Dimensión de la Cultura Organizacional.....	42
Tabla 3	Comportamiento de los colaboradores.....	45
Tabla 4	Importancia de la Cultura organizacional.....	48
Tabla 5	Determinantes de la cultura no familiares.....	49
Tabla 6	Determinantes de la cultura no familiares.....	51
Tabla 7	Características y factores de la cultura organizacional.....	53
Tabla 8	Características y factores de la cultura organizacional Familiares.....	55
Tabla 9	Diferencias entre características, tipo y dimensión.....	59

Lista de figuras

Figura 1. Tipos de cultura organizacional.....	41
Figura 2. Dimensiones Organizacionales	43
Figura 3. Comportamiento del empleado.....	46
Figura 4. Importancia de la Cultura Organizacional.....	48
Figura 5. Determinantes de la Cultura organizacional No familiar	50
Figura 6. Determinantes de la cultura organizacional Familiar	52
Figura 7. Características y factores de la cultura organizacional.....	54
Figura 8. Características y factores de la cultura organizacional Familiares.....	56
Figura 9. Tipo de Cultura organizacional	58

Lista de apéndices

Apéndice A. Encuesta.....	67
Apéndice B. Empresas.....	69

Resumen

La cultura es un tema indispensable e importante de estudiar, por consiguiente, se presenta la siguiente investigación que logra evaluar el comportamiento y las acciones de los empleados teniendo en cuenta las culturas que priman dentro de la organización, de hecho, la percepción del empleador es indispensable en el estudio puesto que se comprendió la incidencia que tiene la cultura organizacional sobre ellos. De esta manera, se conoce la influencia que tiene la cultura organizacional en las empresas familiares y no familiares de Ocaña para lograr la permanencia y la competitividad.

La investigación realizada fue de tipo exploratoria y bajo una muestra de 356 empresas se logró identificar las diferencias existentes en cuanto a cultura organizacional bajo los criterios que manejan este tipo de entidades, por eso, se relaciona principalmente el tema de cultura corporativa, de igual forma, se logran hallazgos y discusiones desde la teoría de acuerdo a los datos obtenidos por el instrumento aplicado, alcanzando los objetivos propuestos dentro del foco de estudio.

Finalmente, se logró determinar que una cultura organizacional aun teniendo diferencias también tiene similitudes debido a que ambas buscan permanecer en el mercado y lograr una buena convivencia con todo el equipo de trabajo, debido a que parten de la necesidad de obtener el crecimiento empresarial, pero es de suma importancia que las culturas busquen cambios positivos pensando en el bienestar común.

Introducción

La cultura organizacional permite sostenibilidad y desarrollo, en muchas ocasiones, ayudan a que las direcciones tengan una visión clara y puedan controlar todos los recursos existentes en las empresas, es clave destacar que una cultura sólida y armónica permite adaptarse y adoptar con facilidad los cambios sin generar conflictos y problemáticas en la interacción e interrelaciones entre todo los miembros.

Partiendo de lo anterior, se estudió la incidencia de las culturas empresariales pero vistas desde las organizaciones familiares y no familiares, con el propósito de evaluar y analizar qué tipo de características propias existen en ambas y sobre todo que diferencias tiene una de la otra, por tanto, se encuentran hallazgos sobre factores de la cultura organizacional y las dimensiones que inciden en la gestión de la cultura, comprendiendo las orientaciones y sobre todo, identificando enfoques distintivos entre la percepción de un empresario que construye su organización con el apoyo de su familia, pensando en crecimiento y estabilidad, contrario a la percepción del empresario de organizaciones no familiares ya que buscan productividad, rendimiento, competitividad, expansión y crecimiento.

Finalmente, la investigación facilitó determinar diferencias y sobre todo examinar el comportamiento, las actuaciones y las dinámicas gerenciales dependiendo del tipo de cultura, por último, conclusiones y recomendaciones en las que se identificaron aspectos futuros a estudiar y a mejorar frente a dichos factores y características empresariales.

Capítulo 1. Diagnóstico de la cultura organizacional entre las mipymes familiares y no familiares de Ocaña

1.1 Planteamiento del problema

La cultura organizacional es un pilar fundamental para la ejecución de las actividades misionales y para gestionar los diferentes lineamientos estructurados en la visión, sin importar el contexto en que la organización se encuentre, es por eso que muchas empresas gracias a su cultura organizacional han logrado direccionar sus empresas a la competitividad y de este modo alcanzar el éxito por el cual se trabaja día a día.

Ahora, es claro que por medio de la cultura corporativa se puede evaluar el comportamiento del personal que labora en ella, buscando potenciar rendimientos laborales y productivos desde la eficacia, eficiencia e innovación. Por eso es que una cultura organizacional bien definida permite interactuar fácilmente con el entorno y con el mercado, según (Chiavenano, 2011, p.72). “Cada organización tiene su cultura organizacional o corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es comprender esta cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.”

De acuerdo a lo anterior, es importante reconocer desde el contexto empresarial que la cultura organizacional es la que ejerce una influencia directa en la conducta y el comportamiento de los integrantes de la organización y partiendo de allí, se identifica la forma como los trabajadores perciben su trabajo, su productividad, sus proyecciones y su satisfacción laboral, entonces, se puede afirmar que una empresa sin cultura empresarial clara, realista, determinante, inspiradora e integral, le resultara difícil orientar el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización y por tanto, no podrá reconocer las suposiciones básicas, en cuanto a las percepciones, creencias y prejuicios que pueden llevar a la empresa a un posible fracaso (Alvarez & Valverde, 2001).

Y es que actualmente las organizaciones han descuidado la importancia de generar una cultura organizacional estable, inspiradora, flexible y sobre todo donde los miembros que la integran se sientan altamente comprometidos. Tomando de referencia lo antes expuesto, existe un desconocimiento a cerca de la cultura organizacional y su incidencia en el desarrollo y crecimiento empresarial, de igual manera, no existe información completa acerca de las dimensiones y los alcances que pueden lograr todo un conjunto de valores, hábitos, tradiciones, creencias y demás, estudiada desde las empresas familiares y no familiares.

Finalmente, no existen estudios que hagan una caracterización completa actual sobre la identidad de las mismas, es decir, cuales mipymes son familiares o no familiares y de igual forma, un diagnostico actual que permita comprender la realidad de las mismas en cuanto a su cultura organizacional y los enfoques sociales que existen en ellas.

1.2 Formulación del problema

Se plantea la siguiente pregunta para direccionar la investigación:

Existe una relación actual entre el tipo y dimensión de cultura organizacional de las empresas familiares y no familiares de Ocaña, Norte de Santander.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general. Presentar un diagnóstico actual de la cultura organizacional entre las mipymes familiares y no familiares de Ocaña.

1.3.2 Objetivos específicos. Determinar las dimensiones y el tipo de cultura organizacional que se llevan a cabo entre ambas empresas.

- Evaluar el comportamiento de los empleados desde la percepción del empleador para comprender la incidencia que tiene la cultura organizacional sobre ellos.
- Conocer la influencia que tiene la cultura organizacional en las empresas familiares y no familiares de Ocaña para lograr la permanencia y la competitividad.
- Identificar las diferencias existentes entre las empresas familiares y las no familiares de Ocaña, con relación a la cultura Organizacional.

1.4 Justificación

La cultura organizacional ha sido de mucha importancia en las organizaciones, según (Mensal, 2007), citado por (Cantillo , Alzate , Galindo, Hernandez , Landinez , & Serje, 2011) puesto que define los patrones de conducta, desde los valores, creencias, hábitos, principios, normas, procedimientos y demás aspectos que la integran y que sin duda alguna, ayudan alcanzar el éxito, partiendo de allí, es por eso que la cultura influye en las actitudes, prácticas y procesos administrativos y no administrativos.

Estudiar la cultura permite comprender la integración y la cohesión de las empresas, de manera que facilita la gestión para obtener el éxito, tan así que Schein, 1988 considera “Funcional una cultura organizacional que contribuya a la “integración interna” mediante la cohesión de sus miembros o a la “adaptación externa” a los cambios contextuales” p. 64. Citado por (Rodríguez R. , 2009), por tanto, con el presente trabajo se conocerán los tipos de cultura organizacional entre las mipymes familiares y no familiares, partiendo de allí, se identifican las diferencias y las dimensiones en la cultura organizacional y su incidencia para alcanzar el éxito.

De hecho, proporcionara información real de dichas empresas sobre las variables dependientes al foco de estudio, así mismo, será un soporte para la literatura ya que muchas de estas investigaciones solo se enfocan a grandes empresas y no se profundizan dichos temas en este tipo de organizaciones, de igual forma, mediante el instrumento y la muestra se presentara una caracterización básica de cuales empresas familiares y no familiares fueron objeto de estudio.

El comportamiento de los empleados en muchas ocasiones afecte el rendimiento y su motivación por su labor diaria, (Rodríguez R. , 2009), expone que “Las pautas culturales también se originan internamente, como formas de organización que los directivos estiman convenientes para poder alcanzar los objetivos definidos y poder sobrevivir y crecer en un entorno cultural mayor. Los sistemas oficiales de la organización indican la racionalidad deliberada de sus directivos. Los objetivos, políticas, normas, procedimientos y valores declarados, son un ejemplo de iniciativas prescriptivas y normativas para socializar a los integrantes y movilizar sus conductas”, entonces, un sistema oficial depende de la racionalidad del directivo, surge otra problemática de estudiar desde esa percepción el comportamiento de sus empleadores analizando los aspectos propios de la cultura organizacional.

Finalmente, la investigación presenta un panorama amplio y general sobre el ambiente interno de ambas pymes y sin duda alguna permite la difusión del conocimiento para que los profesionales reconozcan y den valor al tema de la cultura organizacional a la hora de anteponer decisiones y direccionar estrategias en dichas entidades.

1.5 Delimitaciones

1.5.1. Delimitación Operativa. Durante el desarrollo del estudio de investigación, no se presentaron factores ajenos a los autores que afectarán la correcta ejecución del mismo.

1.5.2 Delimitación Conceptual. Para la realización del proyecto se hizo aplicación teórica y conceptual en temas relacionados con: Cultura organizacional, dimensiones de la cultura, tipos de cultura, mipymes, empresas familiares y no familiares, entre otros.

1.5.3 Delimitación Geográfica. La investigación se llevó a cabo en el Municipio de Ocaña ubicado en el departamento de Norte de Santander.

1.5.4 Delimitación Temporal. El proyecto se realizó durante el segundo semestre del 2016, alcanzado los objetivos en un plazo de Ocho (8) semanas.

Capítulo 2. Marco referencial

2.1 Marco histórico

2.1.1 Marco histórico a nivel Internacional. La cultura organizacional surge desde la interacción con el entorno, es decir, la cultura se desarrolla en cualquier comunidad de individuos que interactúan y se relacionan al percibir objetivos, intereses, creencias, valores, rutinas y necesidades compartidas. Existen culturas en naciones, regiones, organizaciones, familias, comunidades religiosas, profesiones, sectores de negocios y muchos otros tipos de grupos sociales. Es por ello, que la antropología, como la más básica y comprensiva de todas las ciencias sociales, se ha ocupado de estudiar todos los aspectos del comportamiento social y se ha interesado como tema central en la cultura, como uno de los subsistemas de toda sociedad. En cambio, la administración, como disciplina en el siglo XXI, estudia la cultura de las organizaciones con el propósito de diseñar “modelos de organización” para mejorar el desempeño, pero sobre la base de los conocimientos adquiridos en sus propias investigaciones y experiencias adquiridas (Rodríguez R. , 2009).

Según algunos autores, la cultura se considera un factor principal en los sistemas empresariales, por esta razón, (García, 2005) considera que:

“El concepto de cultura aplicado a la organización se fue gestando desde el aporte de la escuela de las relaciones humanas, cuando a partir de los experimentos desarrollados por Elton Mayo (1972), se empiezan a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional. Mayo (1972), se interesó por indagar acerca de los factores que inciden en el

desempeño del trabajador, llegando a la conclusión que el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización. Desde esta perspectiva se empiezan a reconocer los elementos subjetivos que inciden en el comportamiento de los individuos y de los grupos, elementos que según Mayo configuran patrones de interacción implícitos en los grupos, fenómeno al que Mayo denominó organización informal de los grupos (Dávila, 1985)... De manera creciente y con el reconocimiento de los aspectos simbólicos de una organización, han tomado fuerza las perspectivas culturales referentes a la organización. Sin embargo, el concepto de cultura organizacional no es unívoco, ya que desde la misma antropología -de donde los estudios organizacionales importaron el concepto- no hay consenso acerca del significado de cultura. De igual forma en la historia de los estudios organizacionales han surgido diversas formas de entender la realidad organizacional (la organización como una entidad objetiva, como realidad socialmente construida). Estas diferentes miradas, toman forma a través del uso de metáforas que posibilitan diferenciar y enmarcar determinada concepción de la realidad organizacional (Smircich, 1983; Morgan, 1991). Así, las diferentes metáforas permiten centrar la atención sobre formas de experiencia que ofrecen comprensiones particulares de la complejidad del fenómeno organizacional. Cada aproximación no puede abarcar la totalidad y complejidad del fenómeno, y por eso es tan importante examinar las diferentes metáforas para abordar y entender desde cada una de ellas las diversas comprensiones de la realidad organizacional. (p.164)

Hacia 1970 la cultura organizacional tiene su origen cuando las principales escuelas de negocio comenzaron a estudiar el contexto empresarial, empiezan a observar el comportamiento al ser humano, donde (Maestre, 2011), plantea no solo lo anterior sino que considera que Lewin,

Lippit, White, Pettigrew, Ouchi, Triandis, Denison, Schin, entre otros, han realizado esfuerzos para comprender el fenómeno de la Cultura organización en el ámbito empresarial y que en sus inicios se introdujo en las empresas para referirse a las creencias compartidas, los valores creados y comunicados a los empleados por directivos y líderes de la organización.

Se han hecho muchos estudios que muestran la importancia que tiene la cultura organizacional según (Vivanco & Zesaty, 2012), a través de la aplicación de los modelos estadísticos multivariantes, queda demostrado la alta influencia positiva entre la adopción de las características de la Cultura Organizacional ya sean de tipo Adhocrática o Jerárquica, con el incremento del rendimiento empresarial de las Pymes de Aguascalientes, así mismo, con la investigación se concluye que es recomendable la adopción de una cultura organizacional clara y completa para la práctica empresarial, lo que implica el trabajo en equipo y la innovación de productos y servicios para mejorar el rendimiento, la satisfacción de los clientes, la imagen de la empresa, la calidad y eficiencia de los procesos operativos internos y sobre todo lograr rentabilidad, lo que permite desarrollo y permanencia, finalmente, en la investigación alcanza los objetivos planteados al quedar demostrada la hipótesis “la adopción de las características de la cultura organizacional en las Pymes, tiene influencia en el incremento de su rendimiento”.

De igual manera, se da a conocer que por medio de los resultados hallados, podemos concluir que no existe un tipo de cultura asociado a las empresas familiares, según (Sabater, Ruiz, & Carrasco, 2009), que las diferencie de los otros tipos de empresas. Esto nos indica que el intentar explicar la cultura simplemente a partir del tipo de empresa, no es un elemento suficiente el que la empresa sea familiar para discriminar el tipo de cultura de la empresa. Es posible que

otra serie de variables del tipo generación, tamaño, edad, estudios... estén fuertemente interrelacionadas, lo cual requiera de un análisis en el que se incluyan esta gran cantidad de factores interrelacionados. Un aspecto encontrado en los análisis, es la relación significativa entre la cultura de jerarquía y la empresa familiar. Dyer (1988) afirmó que la cultura predominante en la empresa familiar sería una cultura basada en la jerarquía, pero sin llegar a ser una cultura plenamente jerárquica. Afirmaba que las relaciones en las relaciones en la empresa se basaban en elementos de la jerarquía, se empleaba un tipo de supervisión muy cercana a los trabajadores y el poder y el control de la empresa recaía en uno o pocos familiares.

Por otra parte, con base en la información resultante, (Rodríguez & Romo , 2013), establecen que la cultura organizacional dominante es la de mercado, la cual pretende un enfoque al medio ambiente externo, además de control y estabilidad. En cuanto a los valores organizacionales, se encontró que entre los trabajadores el tipo de valor dominante es el de auto trascendencia, el cual tiene un enfoque hacia el medio ambiente interno, empleando para esto la flexibilidad, preocupación por las personas y mediante la promoción de valores como la tolerancia, el bienestar, o la solidaridad. Respecto a la hipótesis planteada, los resultados muestran que sí hay una relación entre la cultura y valores organizacionales de los trabajadores. Al conocer dicha correspondencia es una información valiosa para administradores y directivos ya que es un aliciente para implementar estrategias que permitan vincular la cultura organizacional deseada por la empresa con los valores organizacionales y así conseguir que los esfuerzos de la organización rindan más frutos.

En el 2013, (Gómez & Fontalvo , 2013), hace un análisis de los factores determinantes de la Cultura Organizacional en el ambiente empresarial, mediante la revisión documental de los conceptos, dentro de los resultados se identificó la importancia de las determinantes estratégicas, estructura, trabajo en grupo, estilo de liderazgo de los managers, características organizacionales, fundadores y propietarios y ambiente organizacional, para la consecución de los objetivos y la generación de valor en las empresas.

2.1.2. Marco histórico a nivel Nacional. La cultura organizacional es un tema de interés desde los años ochenta, y en su evolución ha dejado de ser solo un elemento en las organizaciones para convertirse en un componente de relevante importancia estratégica y diferenciadora para aquellas empresas que buscan una ventaja competitiva (Porter, 1980; Barney, 1986). El propósito de la investigación es conocer el estado de arte de la cultura organizacional en el país, a partir de los trabajos publicados en revistas científicas indexadas, en un rango de 5 años entre el 2006 y el 2010 (Belida & Clemencia, 2012).

La cultura organizacional en Colombia es significativa al encontrarnos en un país predominante en su tradición, costumbre, hábito y estilo, evaluando aspectos socio-demográficos y socio-culturales, de hecho, desde la década de los 90 se busca un acercamiento con el tejido empresarial, partiendo de lo anterior, (Pérez, 2007), realiza una investigación que determina la estructura y la cultura organizacional en la Pyme Colombiana: Análisis en empresas Bogotanas y explica que: Las Mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) juegan un rol clave en la economía Colombiana. “Representan el 96,4% del número de establecimientos en Colombia, aportan con el 63% del empleo nacional; con el 45% de la producción manufacturera, el 40% de

los salarios y el 37% del valor agregado. Son más de 650.000 empresarios cotizando en el sistema de seguridad social” (businesscol.com, 2007).

El universo actualmente se encuentra sujeto a grandes cambios según (Cantillo & Daza, 2011), existen factores que son fundamentales para que una empresa logre ser altamente competitiva, estos son: la cultura organizacional, el liderazgo, el capital humano y la productividad. La cultura organizacional es el espejo de la compañía, en ella se reflejan sus principios, valores, mentalidad, estilo de vida, normas, comportamientos, reglas, filosofía y clima organizacional. Una empresa debe tener bien definida su cultura, y dentro de ella preocuparse por la satisfacción de todas las partes interesadas, elaborar y aplicar correctamente sus estrategias, administrar y utilizar adecuadamente la información, ser participativa y que en ella se evidencie una mutua colaboración entre sus diferentes sectores, desarrollar ideas innovadoras, asumir riesgos, y ejecutar acciones encaminadas al mejoramiento continuo.

De igual manera, un artículo elaborado por (Morelos & Fontalvo, 2014), destaca que la cultura organizacional es determinada por las fuerzas del microambiente, los cuales a su vez, provocan cambios en el comportamiento y las relaciones internas de trabajo, favorables si éstos derivan relaciones de confianza y crecimiento organizacional, y desfavorable cuando se tienen efectos adversos a los esperados. Sin duda, el estudio de los factores determinantes de la cultura es considerado de vital importancia para las organizaciones, toda vez que éstas estrategias, estructuras, trabajo en grupo, estilo de liderazgo de los managers, características organizacionales, fundadores y propietarios y ambiente organizacional, desde la perspectiva sistémica empresarial permiten mediante su desarrollo interno, la apropiación de los elementos

esenciales y constitutivos, ambiente, valores, creencias y normas de la cultura organizacional, los cuales desencadenan prácticas laborales direccionadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales y la agregación de valor a sus productos/ servicios. Se requiere, entonces, la práctica cotidiana de los valores, las normas y los procedimientos corporativos para el fortalecimiento de las relaciones laborales, que al mismo tiempo representan gran importancia para el sistema de interrelaciones de áreas funcionales que buscan maximizar la eficiencia empresarial.

Finalmente, el diagnóstico de cultura organizacional contribuye al diseño de estrategias dentro de los diferentes procesos de cambio organizacional si así se requiere o se desea por medio de los directivos, fomentar actitudes positivas dentro de la organización. (Parra, 2014), por medio de la caracterización de la cultura organizacional de la empresa SUSUERTE S.A. se evidencia que no existe una cultura dominante dentro de la organización, donde su identificación no es clara por parte de los empleados de la empresa SUSUERTE S.A., aunque existe una leve tendencia a la cultura Jerárquica que es la que ha posibilitado que el personal tenga una tipificación, puesto que esta con sus prácticas han contribuido generar recordación y comportamientos de los diferentes procesos de la organización, los cuales han sido orientados al cumplimiento de políticas y reglas establecidas por los mismos Sistemas de Gestión de Calidad.

2.1.3 Marco histórico a nivel Local. Ocaña, se caracteriza por imponer una cultura organizacional integral y facilitadora de buenas estrategias, desde la Universidad Francisco de Paula Santander desde el 2011, en la implementación del sistema de gestión calidad, reconoce la importancia de una cultura organizacional completa, para ello, desde el procedimiento inducción,

ubicación, entrenamiento en el puesto de trabajo y re-inducción del personal administrativo y docente, durante el proceso de inducción tiene como finalidad que el empleado nuevo conozca la cultura organizacional y el entorno humano en que transcurrirá su vida laboral.

Aunque han sido muchos los estudios de la Cultura Organizacional, desde investigaciones y demás asignaturas del programa de Administración de empresas, es clave mencionar, que para el 2012, desde la facultad de Comunicación social, Bohórquez Lanziano, Jorge Armando, estudia la comunicación en medio del desplazamiento, diagnóstico de elementos de comunicación interna y cultura organizacional.

2.2 Marco conceptual

La cultura organizacional prevalece en el comportamiento de los colaboradores que integran la empresa, pero es importante conocer la empresa desde la Cultura, Al respecto, (Robbins,1991) citado por (González & Parra, 2008), plantea: La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional, el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras [...], pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales [...] Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización. (p. 439)

La cultura organizacional según (Ramos, 2012), dice que los términos clima y cultura organizacional han ocupado un lugar destacado en la literatura organizacional. Sin embargo, el haber sido objeto de estudio a partir de diferentes tradiciones disciplinares como por ejemplo Psicología Social, Sociología o Antropología, ha provocado a su vez bastantes discusiones acerca de su definición y su contenido. “La cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencia. De igual manera es muy importante que los trabajadores tengan una satisfacción ya que “El concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales. La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio de entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. De esta manera (Morales, 2010), define el sistema cultural hace referencia a las actitudes, experiencias y relaciones sociales que tiene cada persona dentro de la organización y que es percibido por un grupo de personas haciendo parte de la conciencia colectiva por medio del mito, ideologías, valores, ritos, creencias, hábitos e historias que se viven dentro de la organización.

La cultura prima del pensar, del actuar y del convivir, debido a que sujetan los fundamentos e ideales apoyados de todo un conjunto de factores propios e internos de la organización, es más, con el término “cultura empresarial”, o el más amplio, “cultura organizativa” se hace referencia al “conjunto de creencias, expectativas y principios fundamentales o básicos, compartidos por los miembros de una organización. Estas creencias y expectativas producen reglas de conducta (normas) que configuran poderosamente la conducta

de los individuos y grupos de la organización, y de esta forma la diferencia de otras organizaciones” (leal, 1991).

Dando paso a la referencia de las empresas la familiar y la no familiar, la familiar surge de relacionar dos conceptos, empresa y familia, pero al margen de esta generalidad, los autores difieren al dar una definición de la misma. Roca Junyet, recoge varias aportaciones doctrinales: Una empresa en la cual los miembros de la familia tienen el control legal sobre la propiedad (Gallego, 2012), para que sea considerada una empresa familiar debe tener los siguientes puntos: (Tàpies, 2011).

1. La mayoría de las acciones con derecho a voto están en posesión de la persona física que fundó la compañía, en posesión de la persona o personas físicas que han adquirido la empresa, o en manos de sus cónyuges, padres, hijos o descendientes de éstos.

2. La posesión de la mayoría de las acciones con derecho a voto puede ser por vía directa o indirecta.

3. Al menos un representante de la familia está involucrado en el gobierno y la administración de la compañía.

4. Las empresas cotizadas se consideran familiares si la persona que fundó o adquirió la compañía o sus familias o descendientes poseen al menos el 25% del derecho a voto conferido por su porcentaje de capital social.

Ahora, muchos autores consideran que a la empresa como familiar si en ella pueden distinguirse al menos dos generaciones trabajando en la empresa, o al menos existe una intención

futura por parte de los familiares de las generaciones más jóvenes de continuar la empresa familiar, según lo cita (Sabate, Ruiz , & Carrasco, 2005).

Así pues, desde la revisión de literatura, se encuentra que Stoica et.al, (2004) citado por (Vivanco & Zesaty, 2012), comentan que la Cultura Organizacional, representa el mejor lubricante disponible que permite a las pequeñas y medianas empresas (Pymes), funcionar sin problemas y eficazmente, y afirma que la obtención y proceso de información representan determinantes importantes de rendimiento y puede significar un factor clave de éxito para las Pymes en su proceso de crecimiento. En suma, citado por (Garcia, 2005), la cultura se concibe, como una variable independiente y externa que influye en las organizaciones y es llevada a la organización a través de la membrecía; es decir, al entrar a pertenecer a la organización, los empleados que han sido influidos por múltiples instituciones culturales como la familia, iglesia, comunidad, educación, traen estas influencias para nutrir la realidad organizacional. La cultura organizacional entonces está permeada por dichas instituciones a través de los miembros que la constituyen (Hatch, 1997).

Para la investigación es de gran valor comprender la funcionalidad y fortaleza de la cultura organizacional, una cultura funcional, según el autor, proporciona una fuerte cohesión entre sus miembros, de esa forma, puede ser flexible y estimular la motivación, el compromiso y la creatividad hacia los cambios necesarios para la adaptación de la organización a nuevas condiciones y desafíos del entorno. Una característica fundamental deseable de una cultura organizacional es entonces su capacidad de autocrítica y autoevaluación de la funcionalidad, para no transformarse en un freno de las propuestas de mejoras o transformaciones.

En cuanto a la fortaleza, “La fuerza de una cultura organizacional se manifiesta en el “grado de presión” que ejerce sobre los integrantes de la organización y la influencia sobre sus comportamientos. La amplitud de la cultura es una medida de su fortaleza. Será mayor si la extensión y aceptación abarca a toda la empresa y comprende creencias y valores en muchos aspectos de las relaciones humanas, además de las interacciones específicas laborales dentro de la organización. La fortaleza y la amplitud son menores si la cultura comprende sólo ciertos aspectos de las relaciones laborales y existen otras creencias y valores que se comparten en distintas subculturas que coexisten en la misma organización. Los beneficios de una cultura fuerte son:

- Valores centrales que se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente.
- Un fuerte vínculo de cohesión que sirve de guía para los comportamientos y el desempeño de las funciones.
- Mayor consistencia de las decisiones por la fuerte orientación de los valores compartidos.
- Menor necesidad de sistemas formales y controles por el alto compromiso e identificación.
- Mayor identidad cultural y mejor implementación de la estrategia (Garcia, 2005, pág. 76).

2.3 Marco Teórico

En este mundo tan globalizado y muy competitivo, es clave que las empresas tengan una cultura organizacional fuerte, saludable y que apoye su estrategia como lo dice Kreitner y Kinicki (1997) citado por (Farías, 2013), plantean que la cultura organizacional tiene cuatro funciones:

- Define el comportamiento de los empleados y los ayuda a adaptarse a su ambiente de trabajo mejor.
- Les da una identidad única a los empleados de la organización.
- Promueve un sistema de estabilidad social y define estándares estrictos.
- Incentiva a los empleados a trabajar mejor (Citado por Markovic, 2012, p. 17).

2.3.1. Teoría de la motivación e higiene de Herzberg. La Teoría de la motivación e higiene de Herzberg citado por (Ramos, 2012), menciona que a partir de los resultados obtenidos en una encuesta practicada a ejecutivos, Herzberg determinó que existen dos factores que inciden en la satisfacción en el trabajo, los motivadores o intrínsecos al trabajo tales como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, así como el progreso y desarrollo; y los factores externos o de higiene, que comprenden las políticas de la empresa, sueldo, relaciones con los compañeros, posición, seguridad, relación con los superiores y subordinados. Los motivadores contribuyen a la satisfacción de las necesidades de alto nivel: autorrealización y estima; mientras que los de higiene satisfacen las necesidades fisiológicas de seguridad y afecto. Los factores de higiene ayudan a mantener un buen ambiente de trabajo, mientras que los motivadores mejoran notablemente el desempeño en el trabajo. Frederick Herzberg postula que los factores que intervienen en la motivación y conducta en el trabajo son: a). Factores de higiene o mantenimiento. Son aquellos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan, es decir, son los mínimos que deben existir en toda institución, tales como el sueldo, prestaciones, políticas y estilos de supervisión. b). Motivadores. Como su nombre lo indica, promueven la motivación, incluyen la autorrealización, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo mismo.

2.3.2. La teoría de la agencia. Basados en la teoría de la agencia y según los aportes de (Núñez, Grande, & Muñoz, 2012), la empresa familiar se puede estudiar desde la teoría de la agencia, el problema surge en la práctica, ya que es difícil de interpretar y de aplicar (Chrisman et al., 2003). Cuando se emplea esta teoría, la primera cuestión es analizar cuáles son los intereses de los propietarios familiares. Los costes de agencia en este caso se deben medir por las decisiones adoptadas en contra de los intereses de los propietarios, junto a los costes ocasionados por las medidas establecidas por los mismos para evitar la aparición de estos costes. Estos serían pues los llamados costes de supervisión. Ahora bien, si en la empresa familiar el principal y el agente coinciden, es decir, propiedad y gerencia recaen sobre las mismas personas, los costes de agencia serán mínimos, ya que, podemos suponer, que los intereses estarán alineados. En este caso aparecen otros costes destacados por los investigadores en la materia, como el altruismo y la tendencia al blindaje de los directivos, que son los principales aspectos en que se distinguen, en términos de costes de agencia, las empresas familiares de las no familiares (Chrisman et al., 2003).

Según (Ponce, 2008), dos grandes autores definen una dimensión de la cultura que el holandés Geert Hofstede encontró cinco factores o dimensiones de la cultura que ayudan a explicar el comportamiento de los individuos, estos son:

- Distancia en el Poder, se define como el grado en el que los miembros de menor jerarquía de instituciones y organizaciones aceptan que el poder está distribuido desigualmente
- Evasión de la incertidumbre, es el nivel al cual la gente se siente amenazada por situaciones ambiguas y tienen creencias e instituciones que tratan de evitar la ambigüedad.

- Individualismo, es la tendencia de las personas de preocuparse de los mismos y su familia solamente. En el extremo opuesto se encuentra el concepto de colectivismo que es la tendencia de la gente de pertenecer a grupos o colectividades para sentirse seguros en ese grupo a cambio de lealtad.
- Masculinidad, es el valor tradicionalmente asignado a los géneros, a mayor masculinidad, mayor es la valoración del éxito material, expresado a través del dinero y las posesiones. La Feminidad por otra parte, se expresa a través de la preocupación por los demás y la calidad de vida.
- Orientación al largo plazo versus orientación de corto plazo, indica la importancia que se otorga en una sociedad a la planeación de la vida a largo plazo, teniendo como contraposición el corto plazo.

Además del anterior autor, Trompenaars and Charles HampdenTurner han desarrollado un modelo de cultura basado en siete dimensiones las cuales son:

- Universalismo versus particularismo, el primero es la creencia que las ideas y prácticas pueden ser aplicadas en cualquier lugar sin modificación, en tanto el particularismo es la creencia que las circunstancias indican cómo las ideas y prácticas deben ser aplicadas.
- Individualismo versus colectivismo, ¿funcionamos en grupo o como individuos?
- Neutral versus emocional, el primero indica que las emociones son mantenidas ocultas, mientras que en el segundo, las emociones son expresadas libremente.

- Específico versus difuso, específico se refiere a que los individuos poseen un gran espacio que comparten con los demás y uno pequeño privado para ellos; por otra parte, en la dimensión difusa el espacio que comparte.

- Logrado o atribuido, el primero se relaciona con el estatus que el individuo obtiene en base a sus logros, el segundo se basa en quién o qué es la persona, en otras palabras, el logro no se atribuye al individuo por sus capacidades.

- Orientación temporal, ¿hacemos una cosa a la vez o varias al mismo tiempo?

- Entorno, es la forma en que las personas se relacionan con su entorno, por una parte hay personas que piensan que pueden controlar su entorno y hay otras que piensan que no tienen suficiente control sobre el entorno.

Por su parte, Pheysey (1993), citado por (Farías, 2013), identifico cuatro tipos de culturas organizacionales generales que tienen las empresas:

- Cultura de Rol: Es una cultura en donde cada integrante de la organización tiene un papel definido, en base a su posición jerárquica y tipo de departamento al que pertenece.
- Cultura de Logro: En este tipo de cultura los empleados de la organización se enfocan en realizar bien su trabajo en lugar de seguir reglas.
- Cultura de Poder: Las organizaciones con esta cultura, tienen un líder dominante que toma todas las decisiones, y que espera que los subordinados en la organización las acaten sin cuestionamientos.
- Cultura de Apoyo: La cultura se basa en la idea de que los integrantes de la organización contribuyen, por la satisfacción que les da el pertenecer a un grupo.

2.3.3. El modelo de Cultura Organizacional. El modelo de Cultura Organizacional desarrollado por Cameron y Quinn (1999), se basa en el “Competing Values Framework” propuesto por Quinn (1988), para crear lo que denominan “Instrumento para la valoración de la cultura organizacional (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI)”, el cual distingue cuatro tipos de culturas: Can, adhocrática, mercado y jerarquía.

En cuanto al autor aclara según el modelo que existen dos dimensiones que definen los cuatro tipos culturas. Una de ellas refleja en qué medida la organización tiene una orientación hacia el control, la estabilidad y el orden. Esta dimensión varía desde aquellas organizaciones o unidades mecánicas que enfatizan la estabilidad, lo predecible y el orden hasta aquellas otras que son orgánicas con altos niveles de flexibilidad, cambio y capacidad de adaptación. La segunda dimensión manifiesta la orientación hacia el interior (integración de sus unidades) o el exterior de la empresa (incrementando la diferenciación y rivalidad).

Cuando se Cruzan estas dos variables es posible obtener los cuatro tipos de cultura anteriores.

2.3.3.1. La cultura Clan. Es propia de empresas que buscan el control interno pero con flexibilidad, preocupados por sus empleados y mostrando sensibilidad a los clientes, (empresas típicamente familiares).

2.3.3.2. La cultura Adhocrática. Se encuentra en aquellas empresas que se centran en aspectos externos pero buscando un alto grado de flexibilidad e innovación (empresas innovadoras y cambios continuos).

2.3.3.3. La cultura Mercado. Aparece en aquellas organizaciones que se centran en el exterior pero necesitan control y estabilidad interna (empresas con productos propios y novedosos).

2.3.3.4. La cultura Jerárquica. Se centra en aspectos internos requiriendo control y estabilidad (empresas que trabajan en equipo y hay consenso entre los empleados). Los autores defienden que en cualquier organización se encuentran rasgos de los cuatro tipos de cultura y frecuentemente existe un predominio de alguno ó algunos de ellas.

Los siguientes modelos facilitan la evaluación científica de la investigación:

2.3.4. Modelo cultural de Denison. Denison et ál., (1995, 2003), plantean una metodología para el estudio de la cultura organizacional, la cual busca identificarla a partir de cuatro características dominantes: involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión. Estos tipos de cultura parten de las mismas dos dimensiones del modelo de Cameron y Quinn (1999) y por lo tanto existe correspondencia entre ellos, así: involucramiento = clan; adaptabilidad = adhocrática; consistencia = jerárquica y misión = de mercado.

(Belida & Clemencia (2012), explica los tipos de cultura y dimensiones de acuerdo con Denison et ál (2003):

“Involucramiento: definido como el empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización. Considera el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia en todos los ámbitos. Consistencia: considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales; el personal posee la habilidad de lograr acuerdos y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas. Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas. Un sistema compartido de creencias y valores funciona como un sistema de control interiorizado.

Adaptabilidad: permite a la organización responder a los cambios del entorno y responder a las nuevas exigencias de los clientes. Se considera que las organizaciones bien integradas son, con frecuencia, las más difíciles de cambiar y que la integración interna y la adaptación externa pueden reñir entre sí. Las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos, aprenden de sus errores y tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio.

Misión: se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa en la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro. Sus dimensiones son: dirección e intención estratégica, metas y objetivos y visión. (p.290)

2.3.5. Modelo cultural de Hofstede. A diferencia de los modelos anteriores, el modelo de Hofstede (1979), fue concebido originalmente para estudiar las culturas regionales y nacionales,

más que las organizacionales. No obstante, diversos autores lo han utilizado para analizar la cultura al interior de las empresas. Hofstede a través de su modelo demuestra que hay agrupamientos culturales a nivel regional y nacional que afectan el comportamiento de las sociedades y organizaciones y que son muy persistentes en el tiempo. Este autor desarrolló el llamado Modelo de las Cinco Dimensiones para identificar los patrones culturales de cada grupo, detallados a continuación:

Distancia al poder: un alto índice de distancia al poder se encuentra aparejado con la inequidad, centralización, autoritarismo y división de clases; un bajo índice de distancia al poder, por el contrario, implica la búsqueda de la equidad, la descentralización y la participación de las personas.

Masculinidad – feminidad: un alto índice de masculinidad se encuentra asociado con segregación ocupacional, presencia de estereotipos de género y diferencias en el estatus entre el hombre y la mujer; en contraposición, un alto índice de feminidad se asocia con la integración profesional entre los sexos, ausencia de estereotipos de género, trato equitativo hacia hombres y mujeres.

Tolerancia a la incertidumbre: un bajo índice de tolerancia a la incertidumbre es expresado mediante actitudes negativas hacia la diversidad y la falta de respeto por los derechos humanos. Por el contrario, un alto índice de tolerancia a la incertidumbre se expresa mediante actitudes positivas hacia la diversidad, la integración de minorías y el respeto por las personas.

Colectivismo – individualismo: los altos índices de colectivismo se encuentran asociados con la cohesión social, la valoración de las relaciones interpersonales, el establecimiento de relaciones morales entre los miembros de una colectiva y alta sensibilidad hacia la equidad. Por el contrario, un alto índice de individualismo se caracteriza por la valoración de la

independencia, el desempeño, los logros individuales y la ausencia de sensibilidad hacia la equidad.

Orientación corto plazo – largo plazo: la orientación hacia el corto plazo se encuentra aparejada con el énfasis en el estatus y la espera de resultados inmediatos; por el contrario, la orientación de largo plazo está asociada con la perseverancia, la espera de resultados a medio y largo plazo y la adaptabilidad a las condiciones del entorno (Belida & Clemencia, 2012, pág. 291).

2.3.6. Modelo cultural de O'Reilly. El modelo de O'Reilly tampoco define tipologías culturales sino valores culturales. El OCP ha sido desarrollado y utilizado para medir el ajuste entre los valores del individuo y los valores de la organización. El modelo se desarrolló siguiendo los aportes de Caldwell y O'Reilly (1990). El OCP contiene 54 declaraciones de valor que genéricamente puede capturar valores individuales (31) y valores organizacionales (23).

Estos últimos se agregan en siete dimensiones de valor, así:

- Atención al detalle • Innovación
- Orientación a resultados
- Agresividad
- Orientación al equipo
- Estabilidad
- Orientación a la gente (Belida & Clemencia, 2012, pág. 291).

2.4. Marco Legal

2.4.1 LEY No. 590 10 de julio de 2000.

“Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas”

Capítulo I: Disposiciones Generales

Artículo 1º. Objeto de la Ley: La presente Ley tiene por objeto:

- a) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.

Artículo 2º. Definiciones: Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:

1. Mediana Empresa:
 - a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.
 - b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
2. Pequeña Empresa:
 - a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.

b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil uno (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

3. Microempresa:

a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores.

b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Parágrafo 1º. Para la clasificación de aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que presenten combinaciones de parámetros de planta de personal y activos totales diferentes a los indicados, el factor determinante para dicho efecto, será el de activos totales (Alcaldía de Bogota, 2000).

2.3.2. Decreto 410 de 1971 (Marzo 27). Por el cual se expide el Código de Comercio

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, en ejercicio de las facultades extraordinarias que le confiere el numeral 15 del artículo 20 de la Ley 16 de 1968, y cumplido el requisito allí establecido,

Artículo 10. Aplicabilidad de la ley comercial. Los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas.

Artículo 13. Presunción de estar ejerciendo el comercio. Para todos los efectos legales se presume que una persona ejerce el comercio en los siguientes casos:

- 1) Cuando se halle inscrita en el registro mercantil;
- 2) Cuando tenga establecimiento de comercio abierto, y
- 3) Cuando se anuncie al público como comerciante por cualquier medio.

Título II. De los actos, operaciones y empresas mercantiles

Artículo 20. Actos, operaciones y empresas mercantiles – Concepto. Son mercantiles para todos los efectos legales:

- 1) La adquisición de bienes a título oneroso con destino a enajenarlos en igual forma, y la enajenación de los mismos;
- 2) La adquisición a título oneroso de bienes muebles con destino a arrendarlos; el arrendamiento de los mismos; el arrendamiento de toda clase de bienes para subarrendarlos, y el subarrendamiento de los mismos;
- 3) El recibo de dinero en mutuo a interés, con garantía o sin ella, para darlo en préstamo, y los préstamos subsiguientes, así como dar habitualmente dinero en mutuo a interés;
- 4) La adquisición o enajenación, a título oneroso, de establecimientos de comercio, y la prenda, arrendamiento, administración y demás operaciones análogas relacionadas con los mismos;
- 5) La intervención como asociado en la constitución de sociedades comerciales, los actos de administración de las mismas o la negociación a título oneroso de las partes de interés, cuotas o acciones;
- 6) El giro, otorgamiento, aceptación, garantía o negociación de títulos-valores, así como la compra para reventa, permuta, etc., de los mismos;

- 7) Las operaciones bancarias, de bolsas, o de martillos;
- 8) El corretaje, las agencias de negocios y la representación de firmas nacionales o extranjeras;
- 9) La explotación o prestación de servicios de puertos, muelles, puentes, vías y campos de aterrizaje;
- 10) Las empresas de seguros y la actividad aseguradora;
- 11) Las empresas de transporte de personas o de cosas, a título oneroso, cualesquiera que fueren la vía y el medio utilizados;
- 12) Las empresas de fabricación, transformación, manufactura y circulación de bienes;
- 13) Las empresas de depósito de mercaderías, provisiones o suministros, espectáculos públicos y expendio de toda clase de bienes;
- 14) Las empresas editoriales, litográficas, fotográficas, informativas o de propaganda y las demás destinadas a la prestación de servicios;
- 15) Las empresas de obras o construcciones, reparaciones, montajes, instalaciones u ornamentaciones;
- 16) Las empresas para el aprovechamiento y explotación mercantil de las fuerzas o recursos de la naturaleza;
- 17) Las empresas promotoras de negocios y las de compra, venta, administración, custodia o circulación de toda clase de bienes;
- 18) Las empresas de construcción, reparación, compra y venta de vehículos para el transporte por tierra, agua y aire, y sus accesorios, y
- 19) Los demás actos y contratos regulados por la ley mercantil.

Artículo 21. Otros actos mercantiles. Se tendrán así mismo como mercantiles todos los actos de los comerciantes relacionados con actividades o empresas de comercio, y los ejecutados por cualquier persona para asegurar el cumplimiento de obligaciones comerciales.

Capítulo 3. Diseño metodológico

3.1 Tipo de investigación

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó la investigación no experimental con modalidad descriptiva, ya que permitió conocer las diferencias, dimensiones y tipos de cultura organizacional de las Mipymes en la ciudad de Ocaña, siendo este objeto de estudio. El objetivo de la investigación descriptiva consistió en conocer las situaciones y aspectos predominantes a través de la descripción exacta de los enfoques inherentes a la cultura organizacional.

3.2 Población

En estadística la población es el conjunto de elementos de referencia sobre el cual se realiza la investigación. Por ende, la población objeto de estudio estuvo conformada por las 4.744, mipymes registradas en la Cámara de Comercio de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

3.3 Muestra

Por considerarse la población demasiado numerosa, se estimó conveniente aplicar la fórmula, para poder establecer el tamaño de la muestra. Ahora, siendo un estudio de análisis empírico, se consideró que luego de aplicar las encuestas y clasificarlas en su totalidad las empresas familiares y no familiares para dar respuestas a los objetivos.

$$n = \frac{(Z)^2 * N * p * q}{(E)^2 (N-1) + (Z)^2 * p * q}$$

Dónde:

n = Muestra

N = Población dada en el estudio = 4744

Z = Indicador de Confianza = 95% = 1,96

p = Proporción de aceptación = 50% = 0.5

q = Proporción de rechazo = 50% = 0.5

E = Error poblacional dispuesto a asumir 5% = 0.05

$$n = \frac{(1,96)^2 (4744) * (0.5) (0.5)}{(0.05)^2 (4744-1) + (1,96)^2 (0.5)*(0.5)}$$

$$n = \frac{4554}{12,81}$$

$$n = 356$$

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

La información del estudio fue recolectada mediante una encuesta, dirigida a los representantes legales o administradores de Empresas de las Mipymes familiares y no familiares de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, para conocer la diferencia, dimensiones y tipo de cultura de cada una de estas.

3.5 Procesamiento y análisis de la información

Una vez recopilada la información, mediante la aplicación de las encuestas, se analizó cuantitativamente a través de tablas y gráficas y posteriormente se hizo el análisis cualitativo de cada una de las respuestas dadas por los encuestados. Para ello cada pregunta se relacionó con las diferentes teorías, para obtener las variables, luego se evaluaron los resultados y se empezó a determinar de acuerdo a los modelos las culturas, las dimensiones, las características y las diferencias que existen entre ellas.

Capítulo 4. Administración del proyecto

4.1 Recursos humanos

Ninfa Paola Pérez Arévalo, estudiante, responsable del trabajo de grado

Daniel Alejandro Martínez Figueroa, estudiante, responsable del trabajo de grado

Luis Andrés Sánchez Manosalva, director del trabajo de grado.

4.2 Recursos institucionales

Biblioteca de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña

Biblioteca pública de Ocaña

Cámara de Comercio

4.3 Recursos tecnológicos

Computador de mesa

Mini portátil

Impresora

Escáner

4.4 Recursos financieros

INGRESOS		
Ninfa Paola Pérez Arévalo	\$ 600.000	
Daniel Alejandro Martínez Figueroa	\$ 600.000	
TOTAL		\$1.200.000
GASTOS		
Información	\$ 50.000	
Papelería y fotocopias	\$ 50.000	
Impresiones	\$ 100.000	
Transporte	\$ 50.000	
Digitación e impresión	\$ 150.000	
Preparación informe final	\$ 100.000	
Imprevistos	\$ 50.000	
Aporte científico	\$ 650.000	
SUMAS IGUALES	\$1.200.000	\$1.200.000

Capítulo 5. Presentación de Resultados

5.1. Determinar las dimensiones y el tipo de cultura organizacional que se llevan a cabo entre ambas empresas

Tabla 1
Tipo de Cultura Organizacional

Tipo de cultura	Cultura de Rol		Cultura de Logro		Cultura de Poder		Cultura de Apoyo	
Tipo de Cultura	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Familiares								
SI	79	45%	115	65%	97	55%	150	85%
NO	97	55%	61	35%	79	45%	26	15%
TOTAL	176	100%	176	100%	176	100%	176	100%
Tipo de cultura No familiares	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
SI	170	94%	134	74%	172	96%	165	92%
NO	10	6%	46	26%	8	4%	15	8%
TOTAL	180	100%	180	100%	180	100%	180	100%

Nota: La tabla agrupa información obtenida de la encuesta, es decir, se identifican los diferentes tipos de cultura organizacional de acuerdo a la empresa ya sea familiar o no familiar. Fuente: Elaboración propia.

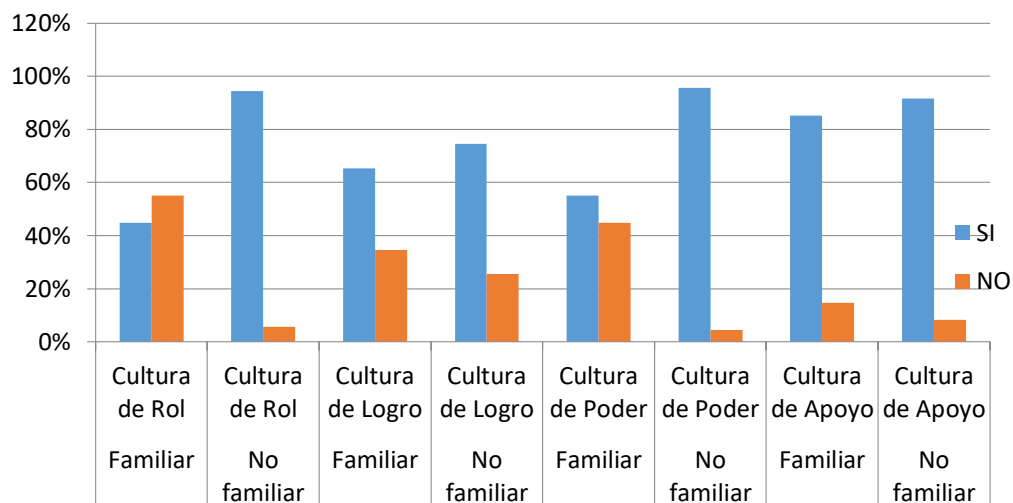


Figura 1. Tipos de cultura organizacional

La cultura organizacional surge de las percepciones y enfoques administrativos que impongan los dueños, gerentes o demás personas relacionadas directa o indirectamente con la empresa, Pheysey (1993), identificó cuatro tipos de culturas organizacionales que sin duda alguna imparten de las percepciones y de las relaciones que existen dentro del clima corporativo, según los datos obtenidos en las empresas familiares existe una cultura de apoyo y de logro, es decir, culturas donde se permite tomar iniciativas, aportar ideas gracias al grado de satisfacción y al alto sentido de pertenencia que existen entre los miembros que la conforman, puesto que son empresas construidas de la unión; Es clave mencionar que surge en algunas empresas una cultura enfocada al logro donde el compromiso es una exigencia y que es necesario hacer bien el trabajo, así mismo, algunos gerentes explicaban que en muchas ocasiones se debe fomentar una cultura de poder de acuerdo a los problemas y a los contextos o una cultura de rol para lograr rendimientos y más descentralización.

Por el contrario, en las empresas no familiares, es evidente la existencia de culturas más centralizadas, con un líder dominante que toma todas las decisiones, y que espera que los subordinados en la organización las acaten sin cuestionamientos, es decir una cultura de poder (96%), por otra parte, otro tipo de cultura con mayor variación es la cultura de rol (94%) donde existen estructuras organizacionales bien definidas, lo que permite que todo el personal sea conocedor de la posición jerárquica y del tipo de departamento al que pertenece, entonces, logran un mayor control y sobre todo mejores rendimientos. Es importante destacar, que dentro de dichas empresas se esperan nuevas iniciativas y se busque orientar a los subordinados a obtener mayor productividad y mejores resultados. Finalmente, la relación entre ambas empresas es promover culturas enfocadas a mantener buenas relaciones pero pensando primero en alcanzar los objetivos y metas establecidas por la dirección.

Tabla 2
Dimensión de la Cultura Organizacional

Dimensión de la Cultura Organizacional	Familiar		No familiares	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Enfoque				
Aprendizaje y Experiencia	30	17%	15	8%
Maximizar ventas –Rentabilidad	40	23%	36	20%
Control, estabilidad y orden	21	12%	32	18%
Permanencia y reconocimiento	34	19%	31	17%
Productividad y rendimiento	32	18%	39	22%
Expansión y desarrollo	19	11%	27	15%
Total	176	100%	180	100%

Nota: La anterior tabla, registra información obtenida de la encuesta aplicada, allí se agrupan datos relacionados a las dimensiones de la cultura organización según el foco de estudio. Fuente: Elaboración propia.

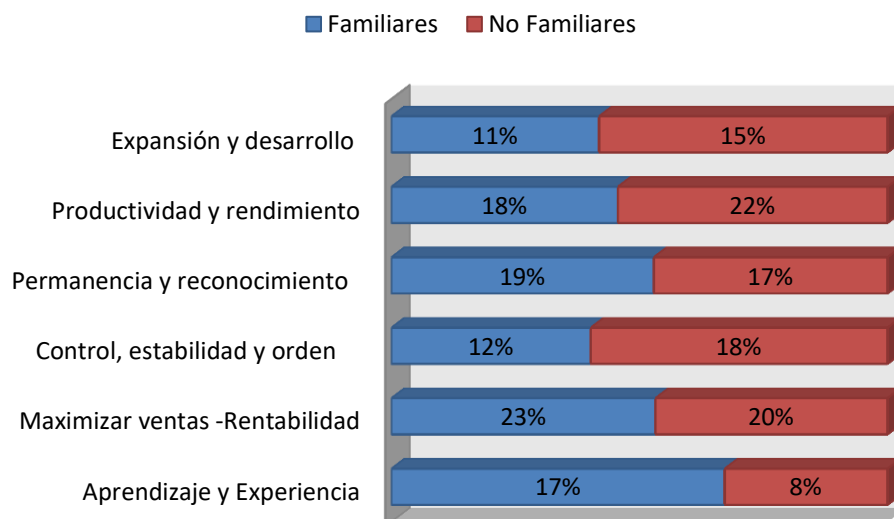


Figura 2. Dimensiones Organizacionales

El modelo de O'Reilly agregan siete dimensiones de valor, desde la atención al detalle, innovación, la orientación a resultados, la agresividad, orientación al equipo, estabilidad y a la orientación a la gente, sin embargo, para el estudio es claro que en las empresas familiares y no familiares no existe una sola dimensión, en muchos casos surgen varias en secuencia y son elementales para alcanzar los objetivos. De acuerdo al análisis cuantitativo y cualitativo, se puede observar que en cualquier organización sin importar su razón social se ven influenciadas tanto por estímulos externos como internos, los cuales hacen que actúen de manera diferente, de allí, que incide directamente en su cultura organizacional y en el tipo de dimensión que utilizan; y un ejemplo claro son las empresas familiares y no familiares Ocañeras. Para el caso de las familiares según los datos arrojado el 23% existe una tendencia a que quienes formen parte de ella, deben maximizar las ventas y rentabilidad, así mismo, se ve reflejado la dimensión de lograr la permanencia y el reconocimiento con buenas formas de atender y prestar servicios incluyentes

donde la gente se sienta a gusto, entonces, las dimensiones con mayor relevancia están relacionadas con la orientación a la gente, a los resultados y a la estabilidad.

Mientras tanto, para las no familiares los aspectos fundamentales son la productividad y el rendimiento con un 22%, seguido de maximizar ventas y rentabilidad, contrario a las empresas familiares, existe mayor control, estabilidad y el orden; De hecho, prevalece la búsqueda de la expansión y del desarrollo, mientras que en las familiares prevalece el acercamiento con la comunidad para obtener buenos aprendizajes y experiencias.

Finalmente, el Modelo cultural de Hofstede desarrolla los patrones culturales de cada grupo, para ello, se relacionan, teniendo como referencia las dimensiones anteriores, desde luego, se comprende que en las empresas familiares existe bajos índices de distancia al poder, con alto nivel de incertidumbre e individualismo y con orientación a largo plazo, caso opuesto, a las empresas no familiares, debido a que las empresas familiares están más orientados a la gente y a los resultados, mientras que las empresas no familiares son más de dimensión agresiva, de orientación al equipo y al resultado, pero sin dejar de lado la orientación al detalle.

5.2. Evaluar el comportamiento de los empleados desde la percepción del empleador para comprender la incidencia que tiene la cultura organizacional sobre ellos

Tabla 3
Comportamiento de los colaboradores

No familiares			Familiares		
Comportamiento del empleado	Frecuencia	Porcentaje	Comportamiento del empleado	Frecuencia	Porcentaje
Ocultan sus emociones (O)	15	8%	Ocultan sus emociones	9	5%
Expresan sus emociones (E)	9	5%	Expresan sus emociones	23	13%
Aceptan las creencias (A)	4	2%	Aceptan las creencias	17	10%
Comparten mucho tiempo juntos	5	3%	Comparten mucho tiempo juntos	18	10%
Respetan las decisiones (R)	16	9%	Respetan las decisiones	7	4%
O-E-C	20	11%	O-C	4	2%
O-C	27	15%	O-E-C	5	3%
E-A-C	8	4%	E-A- C	9	5%
C-R	7	4%	C- R	7	4%
E-C-R	8	4%	E-C- R	5	3%
O-E-C-R	5	3%	O- E- C-R	4	2%
O-E-A	9	5%	O- E-A	2	1%
O-A-C	6	3%	O-A-C	2	1%
E-R	4	2%	E-R	9	5%
O-E-R	7	4%	O-E-R	1	1%
O-R	3	2%	O-R	3	2%
A-C	4	2%	A-C	5	3%
0-E-A-C	4	2%	O-E-A-C	4	2%
E-C	3	2%	E-C	22	13%
O-A	5	3%	O-A	3	2%
A-R	6	3%	A-R	7	4%
E-A-R	5	3%	E-A- R	10	6%
TOTAL	180	100%	TOTAL	176	100%

Nota: La tabla agrupa datos acerca de los comportamientos vistos desde la percepción del empleador con el fin de comprender la incidencia que tiene la cultura organizacional. Fuente: Elaboración propia.

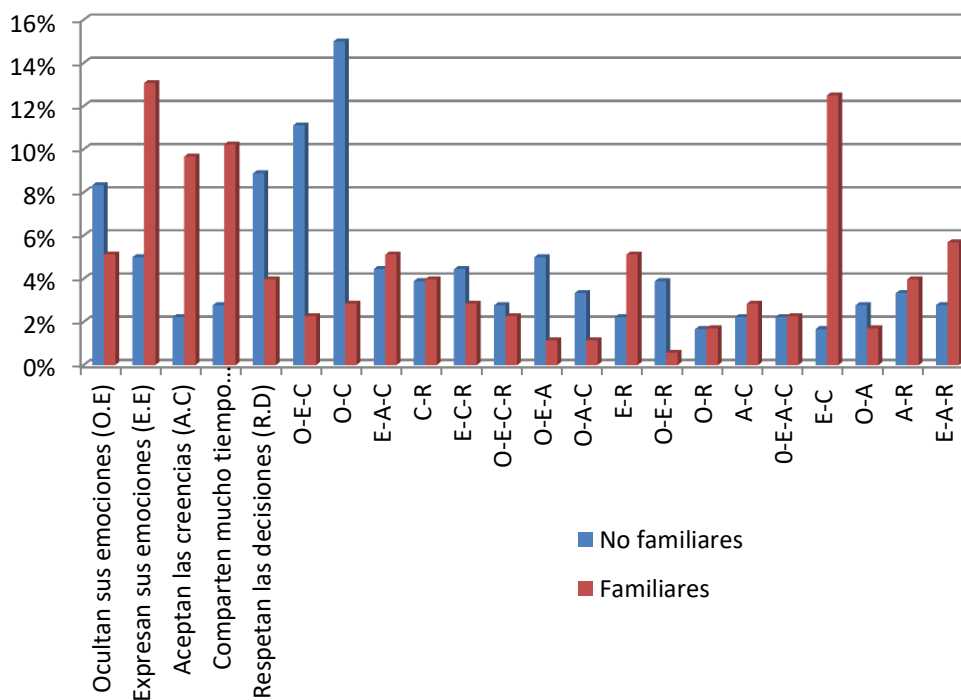


Figura 3. Comportamiento del empleado

Según, el Licenciado Delary Mensal Perez, en el 2007, plantea que la cultura empresarial u organizacional es un aspecto importante para gestionar el conocimiento en la organización, por lo general cuando se habla de esta, se hace referencia a un patrón de conducta común, utilizado por los individuos y grupos que la integran con personalidad y características propia; se trata de un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una empresa, que regulan su actuación. (Cantillo, Alzate, Galindo, Hernandez, Landinez, & Serje, 2011, pág. 4), teniendo en cuenta lo descrito, hay que decir que la cultura dentro de las organizaciones juega un papel muy importante, ya que la misma es un reflejo claro para que el colaborador perciba las situaciones, se adapte a ella y controle comportamientos, ideales, emociones, hábitos y valores, entre tanto, para el caso de las empresas no familiares de la ciudad de Ocaña, se puede observar en la gráfica que el 11% de las personas que laboran en

ellas, tienden sobre todo a ocultar sus emociones y no compartir tiempo juntos, contrario a las familiares donde esta tendencia suele ser menor pues solo el 2% posee dicha cultura.

Ahora, en las empresas familiares existe una tendencia grande en cuanto a expresar sus emociones puesto que el 13% de estas indican, que allí, los trabajadores se encuentran en mayor confianza compartir juntos. De igual manera con relación a la aceptación de creencias el 10% de las empresas familiares tienden a poseer dicha cultura, diferente a las no familiares, en donde no se tiene en cuenta este aspecto. En este sentido, al hablar de ocultar emociones, expresar emociones, aceptar creencias y compartir tiempos juntos, son criterios similares en la cultura de ambos tipos de organización (2%)

Finalmente, las empresas familiares al promover una cultura de apoyo y de logros, evitan la normatividad y control, por tanto, se logra bajo creencias, hábitos y costumbres, respetar decisiones, pero lo más importante es que se comparte mucho tiempo para lograr sostenibilidad, ahora, en cuanto a creencia, para estas empresas siempre predomina la misma desde sus años de funcionamientos y los colaboradores aceptan y se adaptan fácilmente a ella, al considerarse para muchos empleadores la ideología de “Antes que empresa es familia”. En cuanto a las empresas no familiares los empleados deben respetar las decisiones, ajustarse a los procesos por obligación y ocultar sus emociones, razones entendibles, al ser culturas más de poder y rol, entonces, todo personal está centrado a lograr la efectividad de sus labores.

5.3. Conocer la influencia que tiene la cultura organizacional en las empresas familiares y no familiares de Ocaña para lograr la permanencia y la competitividad

Tabla 4
Importancia de la Cultura organizacional

Importancia de la cultura	No familiar		Familiar	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
SI	102	57%	171	97%
NO	78	43%	5	3%
TOTAL	180	100%	176	100%

Nota: La tabla presenta información de la importancia que tiene la cultura organizacional de acuerdo a las percepciones de los representantes legales, administradores y gerentes sobre para lograr permanencia, posicionamiento y competitividad. Fuente: Elaboración propia.

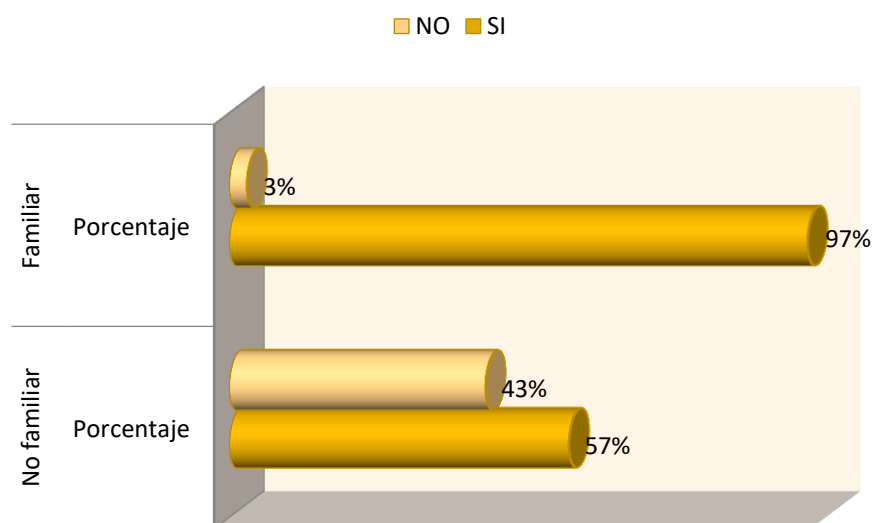


Figura 4. Importancia de la Cultura Organizacional

Dentro de la cultura organizacional se debe fomentar la aplicación de valores que conlleven a la adquisición de una mentalidad enfocada a hacer las cosas bien y a aprovechar al máximo las oportunidades que se presenten, lo cual puede ser una fuerte ventaja competitiva sobre las otras empresas y de igual manera, traer muchos beneficios para quien lo apliquen. (Cantillo & Daza, 2011, pág. 20), entonces, las características culturales bien definidas y generadoras de procesos y espacios positivos permite a la empresa generar estrategias aceptables para lograr la competitividad. Frente a los aportes presentados por los autores y de acuerdo a la gráfica, se observa que en las empresas Ocañeras familiares (97%) la cultura es y seguirá siendo importante para lograr la permanencia, el posicionamiento y la competitividad, caso opuesto, las empresas no familiares donde solo el 57% cree que es importante y el restante percibe que la competitividad depende del buen trabajo y desempeño de todo los recursos de la empresa.

5.4. Identificar las diferencias existentes entre las empresas familiares y las no familiares de Ocaña, con relación a la cultura Organizacional

Tabla 5

Determinantes de la cultura no familiares

Determinantes de la Cultura no familiares	Frecuencia	Porcentaje
Interés por el desarrollo y crecimiento profesional (I.C)	18	10%
Permanente rotación de personal (P.P)	6	3%
Diversidad (Genero, Edad, Etnia, Religión, Condiciones sociales) (D)	7	4%
Incentivos para destacar el desempeño de sus colaboradores (I.D.C)	3	2%
Preocupación por la cooperación y trabajo en equipo (P.T)	8	4%
Identidad de valores y principios impuestos por la dirección (I.I)	3	2%
Espacios culturales - recreativos y deportivos (E)	9	5%
P.P-I.D.C-I.I	11	6%
P.P-I.D.C-P.T-I.I-E	5	3%

P.P-D-I.D.C-P.T-II	3	2%
P.P-D-P.T.I.II	12	7%
D-I.D.C-II	15	8%
I.D.C-II	4	2%
I.C-I.D.C	6	3%
P.T-II	9	5%
I.C-II	13	7%
I.C-P.P-I.D.C-II	10	6%
I.D.C-P.T-II	12	7%
I.C-I.D.C-P.T-II	3	2%
I.C-P.T-II	7	4%
D-P.T-II	8	4%
D-II	3	2%
D-I.D.C-P.T-II	5	3%
TOTAL	180	100%

Nota: La tabla presenta información de los determinantes de la competitividad en las empresas no familiares de Ocaña. Elaboración propia. Fuente: Instrumento aplicado por los autores del proyecto.

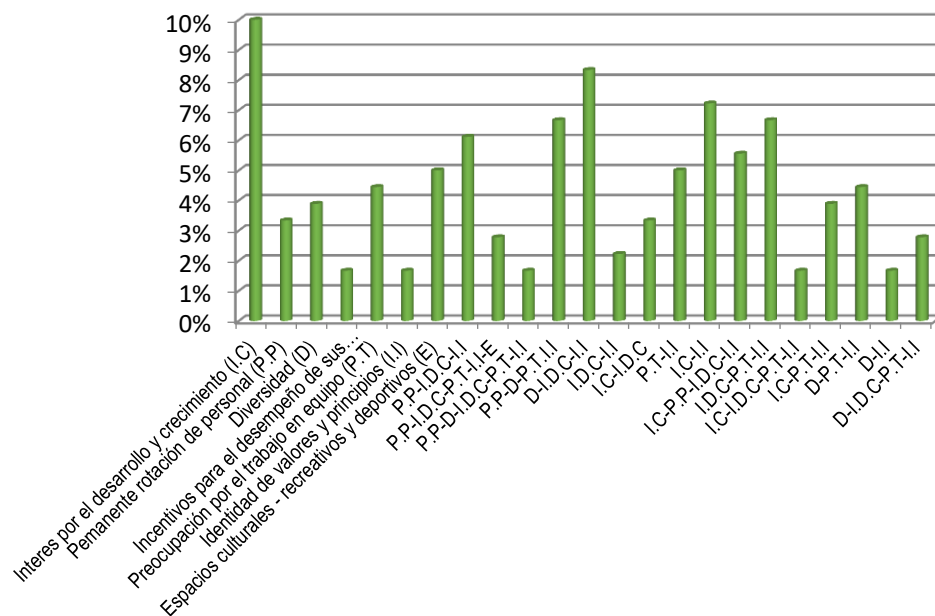


Figura 5. Determinantes de la Cultura organizacional No familiar

¹ “Tabla 5. Determinantes de la cultura no familiares” “Continuación”

(Maestre, 2011), considera basado en los aportes de algunos autores que han realizado esfuerzos para comprender el fenómeno de la Cultura organizacional en el ámbito empresarial, que en sus inicios se introdujo en las empresas para referirse a las creencias compartidas, los valores creados y comunicados a los empleados por directivos y líderes de la organización. Se entiende como tal que los determinantes y las imposiciones de la cultura permite encontrar diferencias entre las empresas familiares y no familiares.

De acuerdo a la gráfica, hay que decir que el de mayor incidencia y que existe en el nivel empresarial es el interés por el crecimiento y el desarrollo profesional pues posee un 10% del valor dentro de las demás variables que fueron motivo de análisis, se debe tener en cuenta, que otros factores con mayor oscilación, es decir, el 8%, se trata de la diversidad de género, edad, religión y condiciones sociales, incentivos para destacar el desempeño de sus colaboradores e identidad de valores y principios impuestos por la dirección (I.I), mientras que los de menor valor para algunas entidades son la permanente rotación del personal y poca preocupación por el trabajo de equipo, puesto que existen definido las obligaciones y el rol de cada persona dentro de la empresa.

Tabla 6
Determinantes de la cultura no familiares

Determinantes de la Cultura Familiares	Frecuencia	Porcentaje
Interés por el desarrollo y crecimiento profesional (I.C)	41	23%
Permanente rotación de personal (P.P)	9	5%
Diversidad (Género, Edad, Etnia, Religión, Condiciones sociales) (D)	12	7%
Incentivos para destacar el desempeño de sus colaboradores (I.D.C)	5	3%
Preocupación por la cooperación y trabajo en equipo (P.T)	18	10%
Identidad de valores y principios impuestos por la dirección (I.I)	29	16%

Espacios culturales - recreativos y deportivos (E)	8	5%
I.C-P.T-II	26	15%
I.C-I.D.C	4	2%
I-C-D-P.T-II	3	2%
P.T-II	8	5%
I-C-II	4	2%
I.C-D-I.D.C-P.T-II	3	2%
I.D.C-P.T.	1	1%
I.C-I.I-E	2	1%
Todas2	3	2%
TOTAL	176	100%

Nota: La tabla presenta información de los determinantes de la competitividad en las empresas no familiares de Ocaña. Elaboración propia. Fuente: Instrumento aplicado por los autores del proyecto.

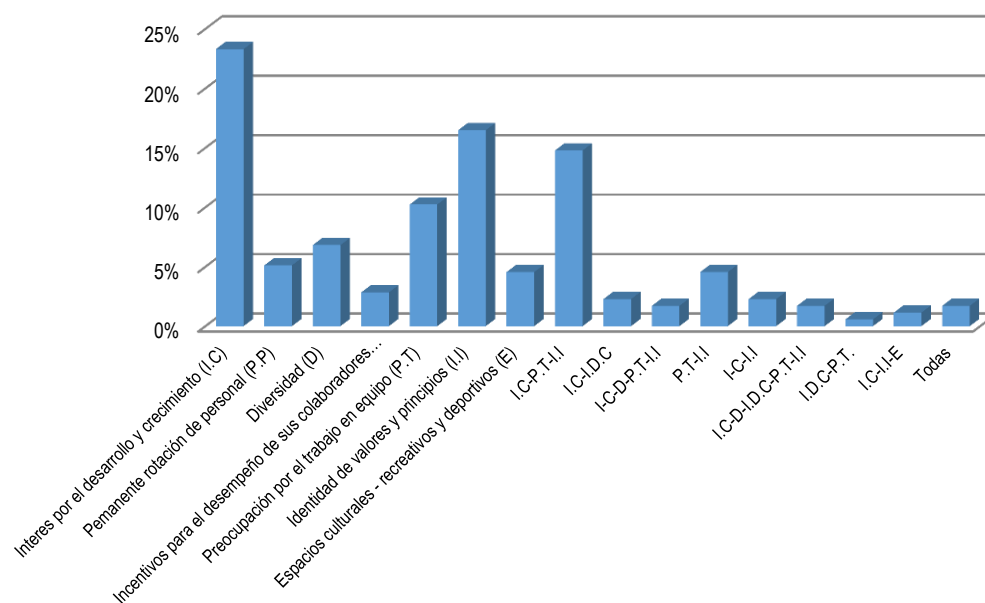


Figura 6. Determinantes de la cultura organizacional Familiar

Dentro de las organizaciones, existe un sistema de interrelaciones entre los procesos individuales, los sociales e históricos del comportamiento colectivo en un tiempo, los cuales hacen posible el crecimiento tanto de la organización como de las personas que la conforman, (Morelos & Fontalvo, 2014, pág. 98). Es por ello, que al hablar de los diferentes determinantes de la cultura que conforman las empresas familiares de Ocaña, se comprende que el interés por el desarrollo y crecimiento profesional es de gran importancia para ellas, en la gráfica se observa la mayor oscilación en un 23%, seguido de la identidad de valores y principios impuestos con un 16%, es ineludible mencionar la interrelación de los factores, es decir, en la empresa existe el interés por el crecimiento y desarrollo con el fin de lograr un buen trabajo en equipo y de esa manera, tener una identidad de valores impuestas en toda la organización, en conclusión, los determinantes de la cultura dentro de estas organizaciones están tendientes a la expansión y desarrollo tanto personal como organizacional, por consiguiente, los resultados parten y coinciden debido al marco que las regula, es decir, cultura de apoyo y de logros.

Tabla 7
Características y factores de la cultura organizacional

Características y factores de la cultura organizacional No familiar	Frecuencia	Porcentaje
Puntualidad (P)	4	2%
Valores (V)	3	2%
Respeto por las creencias e ideologías (R.C.I)	9	5%
Historia y mitos (H.M)	12	7%
Trabajo en equipo (T.E)	5	3%
Resultados y buen desempeño (R.D)	10	6%
Misión y visión (M.V)	2	1%
Interactuar con la familia de los colaboradores (I.F)	8	4%
Costumbres y hábitos de la empresa (C.E)	6	3%
Costumbres y hábitos del gerente (C.G)	5	3%
P-V-T.E-R.D-M.V	10	6%
P-V-T.E-R.D	9	5%
T.E-R.C.I-T.E-R.D	3	2%
P-V-R.C.I-T.E-R.D-M.V	2	1%
P-V-T.E	5	3%

P-T-E-R.D	6	3%
P-V-R.D	10	6%
P-V-M.V-I.F	4	2%
P-R.D-C.G	7	4%
P-V-R.C.I-T.E-R.D	2	1%
P-V-R.C.I-R.D-M.V	11	6%
P-V-R.C.I-R.D-M.V-C.E	2	1%
P-V-R.C.I-T.E	10	6%
P-R.D	6	3%
Todas	22	12%
V-T.E	7	4%
TOTAL3	180	100%

Nota: La tabla agrupa datos obtenidos del instrumento de la encuesta donde se identifican características propias de la cultura organizacional de las empresas no familiares. Fuente: Elaboración propia.

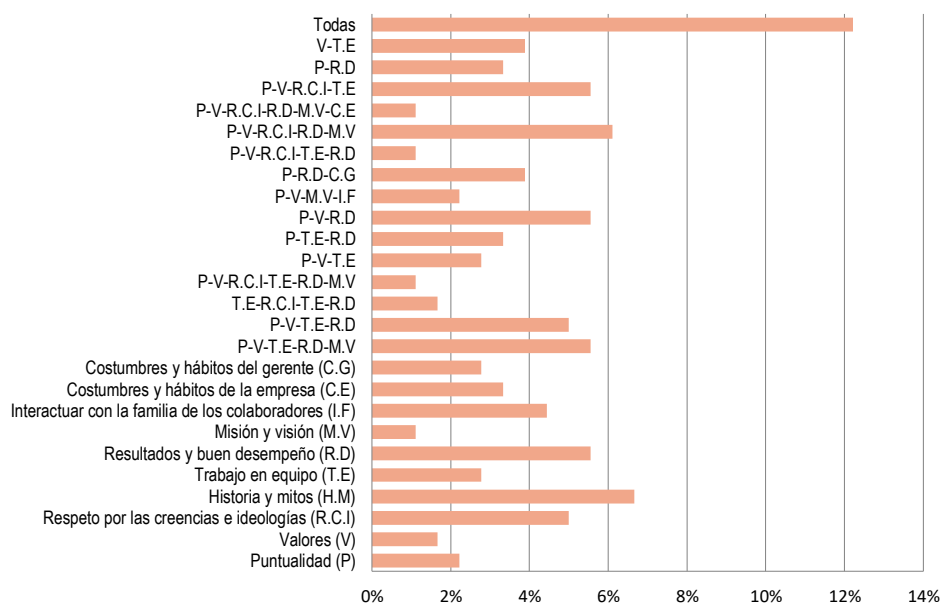


Figura 7. Características y factores de la cultura organizacional

Para poder lograr, que haya una buena productividad, eficiencia y satisfacción al cliente, al interior de las empresas, se hace necesario conocer cuáles son los factores que determinan e inciden de manera positiva en la cultura para el logro de los propósitos organizacionales. (Morelos & Fontalvo, 2014, pág. 98), de ahí, que referente a las características de la muestra, se destaca que 22% de las empresas No familiares imponen todo los factores desde la puntualidad hasta la forma en como el gerente direcciona los recursos, es importante mencionar que el 7% conoce y se adapta a la cultura de acuerdo a la historia y mitos que orientan el ejercicio laboral para evitar errores y solucionar problemáticas ya vividas dentro de la entidad, ahora, las características dentro de las empresas es que no se impone la misión, la visión y los valores, sino que se trata de educar, desde luego, el 6% plantea que se impone mejorar los resultados y el buen desempeño por medio del trabajo en equipo.

Tabla 8

Características y factores de la cultura organizacional Familiares

Características y factores de la cultura organizacional familiares	Frecuencia	Porcentaje
Puntualidad (P)	8	5%
Valores (V)	13	7%
Respeto por las creencias e ideologías (R.C.I)	4	2%
Historia y mitos (H.M)	3	2%
Trabajo en equipo (T.E)	10	6%
Resultados y buen desempeño (R.D)	5	3%
Misión y visión (M.V)	3	2%
Interactuar con la familia de los colaboradores (I.F)	2	1%
Costumbres y hábitos de la empresa (C.E)	3	2%
Costumbres y hábitos del gerente (C.G)	7	4%
P-V-T.E-R.D-M.V	3	2%
V-T.E-R.D	3	2%
T.E-R.C.I-T.E-R.D	4	2%
P-V-R.C.I-T.E-R.D-M.V	3	2%
P-V-T.E	7	4%
P-T.E-R.D	16	9%
P-V-R.D	18	10%
P-V-M.V	4	2%
T.E-R.D-C.G	13	7%
P-V-R.C.I-T.E-R.D	10	6%

P-V-R.C.I-R.D	5	3%
P-V-R.C.I-R.D-T.E-M.V	2	1%
P-V-T.E-R.D-I.F	8	5%
P-V-R.C.I-R.D-T.E-I.F-C.G	3	2%
V-T.E	9	5%
Todas	10	6%
TOTAL4	176	100%

Nota: La tabla agrupa datos obtenidos del instrumento de la encuesta donde se identifican características propias de la cultura organizacional de las empresas familiares. Fuente.

Elaboración propia.

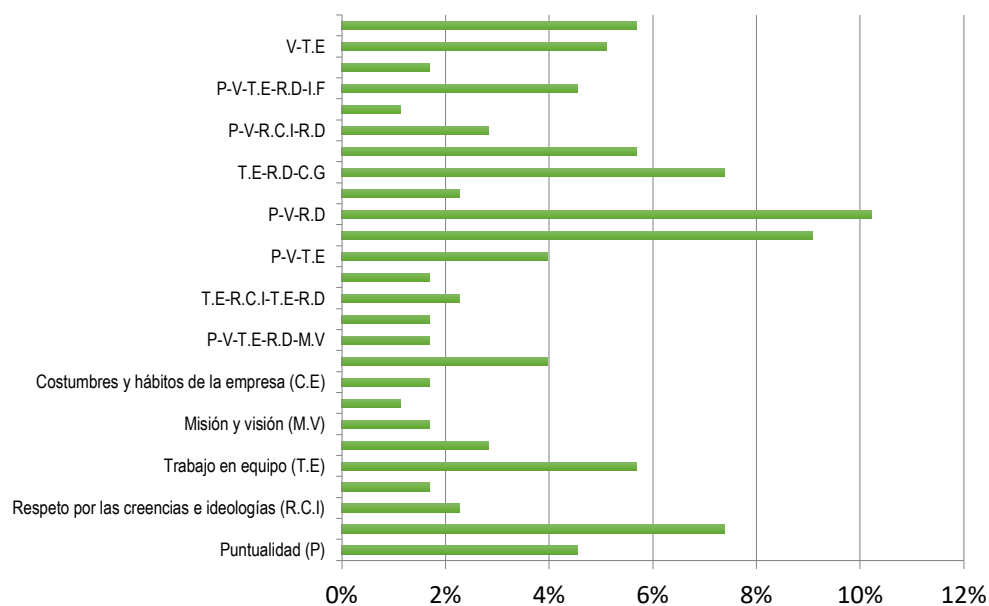


Figura 8. Características y factores de la cultura organizacional Familiares

Hofstede, G. (1991), considera que la cultura organizacional un programa mental colectivo que distingue a los miembros de un grupo o categoría de otro. Es compartida por personas cuya vivencia está dentro del mismo ambiente social donde fue aprendida, frente a lo dicho por el autor, la incidencia de la cultura organizacional es grande y si se habla del programa mental

4 “Tabla 8 Características y factores de la cultura organizacional Familiares” “Continuación”

colectivo en las empresas familiares está estructurado principalmente por valores, misión, visión y la puntualidad (10%), de manera que para muchos encuestas, la cultura se construye partiendo de valores, un 6% impone el trabajo en equipo, más del 50% relacionan todo las variables de estudio que inciden y son impuestas de acuerdo las necesidades que tenga la empresa, pero es claro, que gran parte de las mismas, dejan de lado el tema de historia y mitos para lograr cambios y mayores aprendizajes y sobre todo, resaltan el poco interés de poner costumbres y hábitos cuando el Gerente debe estar al mismo nivel del empleado para obtener excelentes resultados y buena comunicación.

5.5. Diagnostico actual de la cultura organizacional entre las mipymes familiares y no familiares de Ocaña

La cultura organizacional es un reflejo característico de una empresa, que dentro de una sociedad puede percibirse y observarse con facilidad, ahora, en el marco y contexto empresarial si un clima organizacional es armónico y estable, indiscutiblemente la cultura se encuentra bien estructurada y definida por toda una serie de variables que intervienen, entonces el capital humano que la integre, podrá fácilmente lograr adaptación y adopción de los cambios de la globalización y de los referentes construidos a lo largo de los años y a los comportamientos trascendentes de líderes, de las gerencias e incluso de la comunidad.

Partiendo de lo anterior, de acuerdo al modelo de Cultura Organizacional desarrollado por Cameron y Quinn (1999) se estudian y se distinguen los cuatro tipos de culturas: Can, adhocrática, mercado y jerarquía establecidas “Instrumento para la valoración de la cultura

organizacional (Organizational Cultura Assessment Instrument, OCAI)”, para apoyar el diagnóstico y comprender los enfoques y las características que actualmente son establecidas dentro de las empresas familiares o no familiares todo en función de sus culturas organizacionales.

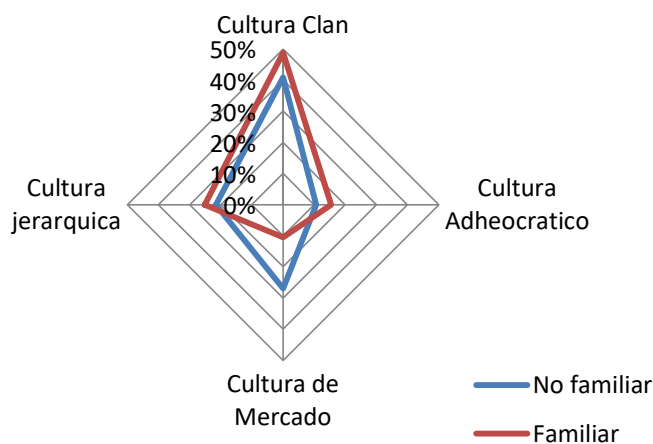


Figura 9. Tipo de Cultura organizacional

Las empresas familiares de Ocaña, pertenecen a una cultura organizacional de orientación interna y de flexibilidad, ahora, muchas de ellas manejan también cultura jerárquica pero con un enfoque interno, por consiguiente las direcciones y la gestión esta expresa hacia el desarrollo humano y al trabajo en equipo, lo que permite siempre buscar que sus colaboradores logren participar y presentar iniciativas nuevas para lograr excelentes resultados y buenos desempeños, finalmente, la participación del líder o del gerente, es fundamental y necesario para lograr que dicha cultura a la fecha permanezca.

En cuanto a las empresas no familiares, actualmente tienen una cultura con orientación externa y con enfoque de estabilidad y control, es decir, son empresas más centralizadas y menos dinámicas, por tanto, buscan estabilidad y control para lograr mejoras en su productividad y competitividad. Desde luego, los objetivos son ambiciosos y la competitividad está en función de lo externo y por tanto operan en situaciones de cambio con mucho análisis, lo que es entendible debido a que incide un sistema adhocrático.

Tabla 9
Diferencias entre características, tipo y dimensión

EMPRESA	TIPO DE CULTURA	DIMENSION
FAMILIARES	De logro- de apoyo	Mas orientación a la gente
Orientación interna y de flexibilidad		Orientación a resultados
		Estabilidad
NO FAMILIARES	De poder -de rol	Agresividad
Orientación externa y estabilidad y control		Orientación al equipo
		Innovación

Nota: La tabla presenta la caracterización de la cultura organizacional que actualmente llevan las empresas familiares y no familiares de Ocaña, en el sector comercial. Fuente: Elaboración propia.

Dentro del análisis, las empresas tienen fines primordiales como el involucramiento y la adaptabilidad, de igual manera, enfoques a la consistencia y la búsqueda de la competitividad

dentro de un mercado cambiante e inestable, desde una perspectiva familiar, se busca la construcción personal a través del aprendizaje y la experiencia y para el caso no familiar se considera necesario el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia en todos los ámbitos.

Hoy en día, son empresas que cuenta con interés por el desarrollo y la diversidad de género, puesto que consideran clave, contar con un trabajo en equipo armónico con prospectiva de éxito y desarrollo, sin embargo, poco incentivos tienen para lograr mejores interrelaciones entre los colaboradores, es decir, no se fomentan espacios culturales, recreativos y deportivos, de igual manera, alto grado de incertidumbre y sobre todo desconfianza para realizar cambios internos, debido a la rigidez y control, lo que impide dar oportunidades de nuevos aprendizajes a los colaboradores, pensando en la especialización de cargos y no en la diversificación laboral.

Ahora bien, dentro de las culturas, se impone la puntualidad y los valores (la ética, la honestidad, el respeto, la confianza, y la responsabilidad), así mismo, construyen culturas pensando en la cooperación cuyo fin es lograr un buen desempeño y buenos resultados, pero, son empresas que eluden temas relacionados con religión, creencias e ideologías, asimismo, costumbres y hábitos de los gerentes o de la empresa.

Partiendo de lo anterior, es necesario que las empresas busquen nuevas habilidades para lograr nuevos acuerdos y nuevas actividades de la organización, coordinadas e integradas con las costumbres inmiscuidas por la globalización, desde luego, cada una debe tener una cultura distintiva y fuerte que surgen directamente por el comportamiento de los colaboradores.

De igual forma, deben responder a los cambios del entorno y a las nuevas exigencias de los clientes, de ahí, que es necesario que las mismas, asuman riesgos, aprendan de sus errores y tengan la capacidad y la experiencia de definir metas organizacionales y objetivos estratégicos orientados al cumplimiento de la misión y visión. Al dejar de lado lo descrito, pueden ser empresas con valores descentralizados, sin vínculos de cohesión, lo que les impide consistencia a la hora de tomar decisiones y sobre todo, sin una identidad cultural y sin mecanismos para la adaptación y adopción de nuevas medidas en el que-hacer diario de las obligaciones laborales y del compromiso con el tejido empresarial.

Capítulo 6. Conclusión

Con el proyecto desarrollado anteriormente, se puede concluir que se obtuvo una muestra de 356 empresas familiares y no familiares de la ciudad de Ocaña, ahora, presentan una cultura organizacional tendiente al cumplimiento de las normas y políticas orientadas a las relaciones internas y externas, donde no solo se evidencia una cultura de apoyo y de logros, sino también de poder y de rol dentro de ellas, esto permite conocer la diferencia entre ellas, debido a que las familiares manejan una cultura de flexibilidad y de orientación interna pensando en el aprendizaje, la experiencia, el maximizar ventas y el obtener rentabilidad, contrario a las no familiares pues son organizaciones con orientación externa pensando en el mercado y bajo dominios de rol y de poder para lograr control y estabilidad.

La cultura organizacional no están importante para algunas empresas no familiares de Ocaña, lo que hace que no se fomenten de la mejor manera valores y creencias que permitan a los trabajadores adquirir una mentalidad enfocada a la cooperación, debido a que son empresas enfocadas al rendimiento y a la búsqueda de objetivos sin importar las relaciones humanas, entonces, les impide tener identidad y aceptación, incluso, en este tipo de empresas existe la necesidad de restringir sus emociones y creencias. Para el caso de las empresas familiares, no existen estructuras organizacionales definidas, por tanto, son muy flexibles y con discrecionalidad, lo que conlleva a que dependan de una cultura de apoyo y de logro dejando de lado la innovación y la búsqueda de mercados, al estar centralizadas en la permanencia y el reconocimiento.

Finalmente, hay que decir que existe una tendencia muy fuerte en cuanto a las empresas pertenecientes al sector comercial, según los resultados obtenidos por la encuesta, prevalecen culturas dominantes, es decir de apoyo y de poder, pero también subculturas que se relacionan con las anteriores, como culturas de logro y de rol, asimismo, en la ciudad de Ocaña, existen gerencias muy tradicionales con culturas antañas y dominantes que aun con años de funcionamiento se conservan, de hecho, dentro de la caracterización hay muchas empresas que se encuentran dentro de un rango de más de 10 años de funcionamiento y que sin duda alguna siguen siendo las mismas.

Capítulo 7. Recomendaciones

La cultura organizacional es un puente para lograr coordinación y buena interacción en todo el sistema abierto de cualquier empresa, pues sin él, una organización jamás podrá enfocar su vida al crecimiento y a la competitividad, debido a que limita y estanca las relaciones empresariales, generados por la inestabilidad, la poca adaptación al medio y la incertidumbre ocasionada por los desacuerdos de todo el capital humano, lo que impide que muchas hoy día sean exitosas.

Asimismo, surge la preocupación de los pocos estudios que existen sobre el tema, lo que impide la generación de nuevos conocimientos y el poco acercamiento a las empresas para solventar los efectos y las causas que generan una cultura organizacional bien definida, por consiguiente, es necesario profundizar los estudios y promover ejercicios y técnicas nuevas para imponer nuevos y mejores mecanismos que ayuden al clima y a la cultura ser referentes del éxito.

Finalmente, no solo es necesario el acompañamiento de las entidades, sino también la búsqueda de estrategias que permitan a las empresas familiares y no familiares fomentar culturas pensando en la integración humana, ambiental, social, cultural, deportiva, entre otros; Que sin duda alguna, contribuyen al desarrollo empresarial de la Región.

Referencias

- Cantillo , E., Alzate , A., Galindo, K., Hernandez , A., Landinez , D., & Serje, N. (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas . *Ninth Laccei Latin American and Caribbean Conference*, 3-5.
- Ponce, P. (2008). Significado y Dimensiones de la Cultura en el Ámbito Internacional. *revista mariana* .
- Alcaldía de Bogotá. (10 de Julio de 2000). *Ley 590 de 2000 Nivel Nacional - Consulta de la Norma*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2016, de www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672
- Alvarez, V., & Valverde, S. (Agosto de 2001). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología*. Recuperado el 04 de Diciembre de 2016, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez_v_s/cap3.htm
- Belida, Y., & Clemencia, J. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Divers.: Perspect. Psicol.*, 285-307.
- Cantillo, E., & Daza, J. (2011). *Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas*.
- Cantillo, E., & Daza, J. (23 de Mayo de 2011). *Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas*. Recuperado el 03 de Febrero de 2017, de <file:///C:/Users/Kelly/Downloads/Dialnet-InfluenciaDeLaCulturaOrganizacionalEnLaCompetitivi-3874557.pdf>
- Cantillo, E., Alzate, A., Galindo, K., Hernandez, A., Landinez, D., & Serje, N. (Agosto de 2011). *Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas*. Recuperado el 03 de Febrero de 2017, de http://www.laccei.org/Laccei2011-Medellin/StudentPapers/IE036_Cantillo_SP.pdf
- Farías, R. O. (2013). La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de Cemex, 3M, Google y Costco. *Daena: International Journal of Good Conscience*.
- Gallego, I. (2012). La Empresa Familiar. su Concepto y Delimitación Jurídica. *Cuadernos de Reflexión de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar n° 14*.
- García, C. (2005). Una Aproximación al Concepto de Cultura Organizacional. *Universidad Psychol. Bogotá*, 163-174.
- Gómez, J., & Fontalvo , T. (2013). De la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Unilibre*, 95-105.
- González, J., & Parra, C. (2008). Caracterización de la Cultura Organizacional, Clima organizacional, motivación, liderazgo, y satisfacción de las pequeñas empresas y su incidencia. *pensamiento & gestión*, 40-57.
- Maestre, A. (2011). *Cultura organizacion de una mediana empresa del Municipio de Envigado*. Medellín.
- Morales, S. (2010). *Caracterizacion de la Cultura Organizacional en Empresas Colombianas*.
- Morelos, J., & Fontalvo, T. (Junio de 2014). *Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional dentro del ambiente empresarial*. Recuperado el 03 de Febrero de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265431574006.pdf>

- Morelos, J., & Fontalvo, T. (01 de Junio de 2014). *Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial*. Recuperado el 03 de Febrero de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265431574006.pdf>
- Morelos, J., & Fontalvo, T. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial1. *Entramado*, 10.
- Núñez, P., Grande, F., & Muñoz, A. (2012). Rendimiento en las empresas familiares desde las teorías de recursos y. *Revista de Empresa Familiar*.
- Parra, S. (2014). *Características predominantes de la cultura organizacional de la fuerza de ventas de la empresa susuerte s.a. en el municipio de manizales*.
- Pérez, R. (2007). Estructura y cultura organizacional en la Pyme Colombiana: Análisis en empresas Bogotanas. *Cuadernos de Administración*, 73-85.
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje*.
- Rodríguez, C., & Romo, L. (2013). Relación entre Cultura y Valores Organizacional. *Conciencia Tecnológica*.
- Rodríguez, R. (2009). La Cultura Organizacional un Potencial Activo Estratégico desde la Perspectiva de la Administración. *Invenio*, 67.
- Sabater, R., Ruiz, J., & Carrasco, A. (2005). Caracterización de La Cultura organizacional en la empresa familiar. *Espirado*, 1-104.
- Sabater, R., Ruiz, J., & Carrasco, A. (2009). *Caracterización de la Cultura Organizacional en la Empresa Familiar REA: Entrepreneurship and Family Business*.
- Tàpies, J. (2011). Empresa familiar un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*.
- Vivanco, J., & Zesaty, R. (2012). *Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las pymes en Aguascalientes*. Recuperado el 20 de Octubre de 2016

Apéndice A. Encuesta



UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Objetivo: Presentar un diagnóstico actual de la cultura organizacional entre las mipymes familiares y no familiares de Ocaña.

Nombre de la empresa _____

Empresa Familiar ____ Empresa No familiar ____

Sector: Comercial ____ Industrial ____ Servicios ____

1. En su empresa puede percibir que los empleados:

Ocultan sus emociones ____ Expresan sus emociones ____ Aceptan las creencias ____
Comparten mucho tiempo juntos ____ Respetan las decisiones ____

2. ¿En su empresa todo el personal conoce sus funciones, su posición jerárquica y sus obligaciones?

Sí ____ No ____

3. La empresa se enfoca en que sus colaboradores hagan bien su trabajo (Mayor productividad) en lugar de seguir reglas.

Sí ____ No ____

4. En la organización los subordinados solo acaten las decisiones del jefe sin cuestionamientos.

Sí ____ No ____

5. Los integrantes de la organización toman iniciativas y aportan ideas, por la satisfacción y el gusto que sienten de pertenecer a la empresa.

Sí ____ No ____

6. Su empresa está encaminada en: (Única respuesta)

____ Aprendizaje y Experiencia

____ Control, estabilidad y orden

____ Expansión y desarrollo

____ Maximizar ventas -Rentabilidad

____ Permanencia y reconocimiento

____ Productividad y rendimiento

7. La empresa se caracteriza por:

- Preocupación de sus colaboradores y sensibilidad con sus clientes
- Conocer los aspectos externos y abarcar nuevos mercados
- Implementar nuevas tecnologías e innovación
- Llevar control para lograr estabilidad y productividad.

8. En la empresa existe:

- Interés por el desarrollo y crecimiento profesional de sus colaboradores.
- Permanente rotación de personal.
- Diversidad (Género, Edad, Etnia, Religión, Condiciones sociales)
- Incentivos para destacar el desempeño de sus colaboradores
- Preocupación por la cooperación y trabajo en Equipo.
- Identidad de valores y principios impuestos por la dirección.
- Espacios culturales, recreativos y deportivos.

9. Considera que la cultura de su empresa ha sido clave para lograr la permanencia, el posicionamiento y la competitividad

Sí No

10. En su empresa se impone:

- La puntualidad Los Valores El respeto por las creencias e ideologías
- La Historia y mitos El trabajo en equipo Los Resultados y buen desempeño
- La misión y la Visión Interactuar con la familia de los colaboradores.
- Costumbre y hábitos de la empresa Costumbre y hábitos del Gerente.

Apéndice B. Empresas

NOMBRE DE LA EMPRESA	TIPO DE EMPRESA		AÑOS DE FUNCIONAMIENTO	SECTOR COMERCIAL
	NO FAMILIAR	FAMILIAR		
MUNDO DULCE		X	9	X
LITROGRAFIA-TIPOGRAFIA		X	15	X
METAL MUEBLES		X	13	X
DISTRIBUIDORES AVICOLA		X	8	X
INPACOM PAPELERIA		X	9	X
MASCONLANDIA		X	12	X
LITOGRAFIA LUZ		X	35	X
ALMACEN DARCA		X	60	X
PANADERIA SANTA CLARA		X	NS/NR	X
AUTOSERVICIOS LA VIÑA		X	11	X
WAMBA CAFÉ BAR		X	NS/NR	X
VARIEDADES NURISA		X	NS/NR	X
EL MADRUGON DE LOS PRECIOS BAJOS		X	NS/NR	X
MODA Y STYLO		X	5	X
MIS PAPUS KIDS		X	2	X
CRISALLTEX		X	10	X
FARRETERIA DISMATERIALES		X	40	X
DORKAS		X	4	X
DISTRICARNE LA QUINTA		X	5	X
TRANSPORTE PERALONSO		X	30	X
IN LINE		X	9	X
AMERICAN TENIS		X	10	X
JAZZ MUSIC SOND		X	10	X
MEDICHE CAUCHE COCTELES		X	3	X
MI SEPTIMO VICIO		X	10	X
AUTOSERVICIO MERCAMAX		X	1	X
DROGUERIA AVENIDA.O		X	4	X
COMIDAS RAPIDAS DONDE RUCCA		X	8	X
DISTRIBUIDORAS MADRID		X	6	X
MINUTOS SAN AGUSTIN		X	2	X
LIBRERÍA LIDER		X	15	X
MARQUETERIA Y GALERIA GLASS		X	17	X
MODEX P TIENDA DE ROPA		X	6	X
PANADERIA LA GLORIA		X	50	X
COMIDAS RAPIDAS DENIS		X	10	X
PRIMOS PIZZA		X	1	X

FERRETERIA SILVA GOMEZ		X	10	X
PELUQUERIA LOS PEREZ		X	12	X
TRILLADORA EL CAMPESINO		X	15	X
BODEGA SAN PEDRO		X	11	X
ABASTOS CYC		X	13	X
EL RINCONATO		X	9	X
ASLY Y ALEJANDRO VARIEDADES		X	9	X
BODEGA IBAÑEZ		X	13	X
ALMACEN BOMBONI		X	24	X
DROGUERIA MEDICA OCAÑA		X	2	X
VIDEO HOLLIWOOD		X	15	X
MIGUEL MEZCLAS		X	6	X
CONFECCIONES LLAIN		X	10	X
CLINICA 24 HORAS		X	2	X
DC BAR		X	1	X
ALMACEN CABALLITO		X	9	X
PANADERIA LA OCAÑERITA		X	2	X
LA CASA DEL GRANJERO		X	12	X
SURTI CAMPO PICON		X	13	X
PANADERIA LA UNION		X	25	X
ABASTOS AVRIBAL		X	15	X
MERCADO CAMPESINO OCAÑA		X	7	X
AGROPUNTO		X	13	X
AREPAS PAULINY		X	8	X
MAX TINTAS Y TONER		X	5	X
PANADERIA LAS LLANADAS		X	10	X
DROGUERIA EL PLAYON		X	4	X
FULL HOUSE		X	2	X
OPTICA PALERMO		X	22	X
AMATISTA ACCESORIOS		X	1	X
HELADERIA HACARITAMA		X	8	X
MEGA DROGAS DE LAS 11		X	6	X
MARES PERCUSION		X	20	X
JUAN RAMIREZ		X	20	X
ANIMAL PLANTAS		X	10	X
TIENDA DE LOS AMIGOS		X	3	X
CAFETERIA		X	3	X
VARIEDADES M		X	14	X
DROGUERIA RIAÑO		X	18	X
EL NACIONAL		X	18	X
DROGUERIA BARASCO		X	10	X

FERRE PLAST		X	5	X
LUBRIACCESORIOS		X	4	X
MILLOS DE LA 4ª		X	20	X
OMAR Y LEO RESTAURANTE		X	10	X
CHARCUTERIA EL BUEN PUNTO		X	1	X
ALERIZA		X	5	X
MICROMERCADO KOKE		X	30	X
PAPELERIA SKALA		X	15	X
MI HOGAR		X	15	X
CRISTALOM		X	18	X
DROGUERIA LA 10		X	15	X
COMPRAVENTA LA TORRE		X	13	X
AGRAETERINARIA PICON		X	19	X
MI MERCAR		X	9	X
FETERRIA EL GEMELO		X	12	X
SURAMERICANA TATTOO		X	3	X
MIX CARNES		X	9	X
FERREAGRO		X	18	X
LOS PAISAS		X	10	X
GORDAS Y GORDITAS		X	12	X
CENTRO DE LA MODA		X	13	X
EL SANTUARIA PAISA		X	15	X
PUNTO CUERO		X	18	X
VARIEDADES LA ROSITA		X	NS/NR	X
DELI FRUITS		X	NS/NR	X
EL REGALON PAISA		X	NS/NR	X
AVICOLA LA RINCONADA		X	NS/NR	X
RAVIDRIOS		X	NS/NR	X
TRILLADORA ARO		X	NS/NR	X
ALMACEN Y TALLER PEÑARANDA		X	20	X
PERFUMERIA ZODIACAL LA POPULAR		X	18	X
CH LALA TE QUIERO		X	5	X
MADEKO		X	4	X
FERREMALLAS Y PLASTICOS		X	8	X
CHATARRERIA LA VENDEDORA		X	12	X
ALMACEN ERO-CAMPO		X	18	X
JOYERIA Y RELOJERIA JUNIOR		X	13	X
SUPERMERCADO LA MERCED		X	NS/NR	X
LA CHISPITA ROJA		X	4	X
CREDIYA ELECTRODOMESTICO		X	18	X
COMPRAVENTA ITALIANA		X	11	X

ADALID VARIEDADES		X	18	X
CACHARRERIA LOS PINOS		X	13	X
AGROPOCHO		X	13	X
SURTIHOGAR		X	19	X
ALMACER DECORAR		X	9	X
LIBRERÍA LA BARBOSA		X	70	X
DISTRIBUCIONES JHONATAN		X	14	X
MULTIPOLLO CENTRO		X	NS/NR	X
DROGUERIA ALEMANA		X	15	X
DROGUERIA CLAVIJO		X	35	X
PANADERIA Y RESTAURANTE Y FUENTE DE SODA KARIMA		X	16	X
AUTOSERVICIOS MERKAFACIL		X	NS/NR	X
ALMACEN UNICENTRO		X	40	X
MILAN SHOP		X	NS/NR	X
PANADERIA RICO PAN		X	NS/NR	X
LABOOCOL OPTICA		X	NS/NR	X
EL UNIVERSO DE LAS TELAS		X	10	X
FRUVER DE OCAÑA		X	NS/NR	X
REMATES CAÑAÑA		X	9	X
ALMACEN Y CALZADO REGINA		X	71	X
DROGUERIA FARMANORTE		X	1	X
RESTAURANTE CAFÉ CENTRO		X	18	X
PANADERIA EL BUEN ARTE DEL BUEN PAN		X	NS/NR	X
DROGUERIA Y PERMURERIA AUXILIADORA		X	NS/NR	X
JJMC SAS		X	NS/NR	X
DROGUERIA KARINA		X	NS/NR	X
EL HUECO		X	NS/NR	X
GRECCIAMICA		X	9	X
HOTEL EL CAMINO		X	51	X
PUNTO CERAMICO		X	9	X
JOYEROS		X	NS/NR	X
BARATILLO LOCURA PAISA		X	11	X
FULL MODA		X	NS/NR	X
LA AREPERIA		X	5	X
AUTOSERVICIOS BOHORQUEZ		X	NS/NR	X
MODELITOS SPORT		X	12	X
TIO SAM.G		X	NS/NR	X
MIS MEDIAS		X	45	X
KATALINDA TIENDA DEL CALZADO		X	3	X
CELU MAS		X	8 MESES	X

ORIGINAL TENIS		X	15	X
TIENDA OASIS		X	15	X
DALU TENDENCIAS		X	1	X
TIENDAS CHIKAS		X	16	X
SAGGE		X	NS/NR	X
VARIEDADES GRISCA		X	4	X
CHEROKEE		X	10	X
MIS MASCOTAS MUNDO ANIMAL		X	2	X
TORTAS RAMON		X	17	X
AUTOSERVICIOS LA MONA		X	6	X
ALMACEN INTIMIDADES		X	6	X
PIPES` HELADERIA		X	10	X
LA TORRE DE PIZZA		X	NS/NR	X
FRUTERIA PUNTO DE ORO		X	51	X
A TODO TAKO		X	14	X
DULCE CELESTE		X	1	X
LA TIENDA DE LEO		X	NS/NR	X
LLANTAS JL		X	5	X
VIDRIOS Y MARQUETERIA OCAÑA	X		10	X
TUPRECON	X		6	X
PLOTTER CENTER	X		3	X
TRNASPORTADORA REGIONAL TRANSREGIONAL	X		20	X
BODEGA CENTRAL	X		1	X
CALZADO DAVANTI	X		8	X
CAFETERIA TERE	X		3	X
LA GRANJA DE DAGO	X		3 MESES	X
OPTICA AVANZADA	X		2 MESES	X
ALMACEN CENTRO REPUESTO	X		5	X
ALMACEN DE PELICULA	X		40	X
VIDRIOS PLANOS	X		10	X
PIZZERIA LA SAPIENZA	X		2	X
PUBLI XTREME	X		4	X
PLOTRE PUBLICIDAD	X		5	X
ALINATURA	X		2	X
TAPICERIA NACHO	X		4	X
FESTY HELADO	X		1	X
COMULDENORTE (COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO)	X		15	X
TIENDA NATURISTA VIVAN SU SALUD	X		10	X
COOTRANSOCAÑA LTDA	X		17	X

COMERCIALIZADORA E INMBILIARIA RED DE NEGOCIOS OCAÑA	X		2	X
CORTINAS Y PERSIANAS JR	X		21	X
ALMACEN YURDY	X		13	X
COMERCIALIZADORA MCD	X		2	X
CONSTRU CAT	X		1	X
DISTRIBUIDORA LOS DOS SANTANDERES	X		5	X
XTREME BIKE	X		6 MESES	X
SURTICARNES	X		3	X
VETERINARIA ACARATIMA	X		16	X
ALMACEN TODO PRECIO	X		5	X
VARIEDADES ANJELO	X		11	X
IETDH CATTY	X		30	X
SURTICAMPO PICON	X		15	X
IMPRESOS X	X		19	X
CAFETERIA JARAS	X		5	X
SALON DE BELLEZA NENA	X		8	X
TIENDA DEL HOGAR	X		12	X
TRILLADORA SANTA CLARA	X		20	X
ELECTRICOS KATHERINE	X		3	X
MUEBLES EL CIPRES	X		8	X
FOTOMAR	X		20	X
YAMAHA	X		10	X
WELDON CRISCAHERD	X		10	X
SAMMY ROPA	X		30	X
MOTO PARTS	X		4	X
TOYO MAZDA	X		6	X
DUR CERÁMICA	X		5	X
LAS 3 M	X		5	X
ASOCARNES	X		14	X
COSMETIKIS	X		7	X
ASOMODA	X		6	X
SUPER MOTO	X		3	X
RAPÍ MOTOS	X		3	X
COMUNIKT	X		12	X
NIÑERÍAS	X		25	X
TIENDA DE ROPA TANIS	X		14	X
AUTOLUJOS SAN AGUSTIN	X		14	X
ADRENALINA	X		4	X
DROGUERIA SANTA CLARA	X		13	X
JHONFRANKX	X		12	X

COMERCIAL F	X		9	X
DEPOSITO DALAIS	X		13	X
BODEGA EL CUÑO	X		10	X
RICURAS DE OCAÑA	X		5	X
MADERING MUELESX	X		17	X
ALMACEN AUTO REPUESTO # 2	X		8	X
MI ROPERITO	X		9	X
DISTRIBUCIONES JHONATAN	X		15	X
LA CALLE VIDEO CLUB	X		4 MESES	X
LA HUERTA	X		1	X
ABASTOS LA ECONOMIA	X		6	X
AS DEPORYTES	X		15	X
MURDOCK BARBER SHOP	X		5 MESES	X
TOKIO MOTOS	X		8	X
PIZZERIA LA POTENCIA # 2	X		27	X
DROGERIA FARMA 7	X		5	X
RESTAURANTE COMIDA RAPÍDAMAJARETTE	X		10	X
BESO DE LUNA	X		8	X
DROGERIA LLANADAS	X		6 MESES	X
JIMAY BOUTIQ	X		2	X
AVICOLA CRISTIAN	X		13	X
CAFÉ INTERNET NORIAN	X		4	X
VIDRIOS Y ALUMINIOS OCAÑA	X		12	X
COMERCIALIZADORA MANVER	X		16	X
KING GROUP MUEBLES	X		13	X
DISTRIPOLLO CIUDADELA	X		13	X
MERK NORTE	X		14	X
ACADEMIA DE ARTES GELOU	X		4	X
SALA DE BELLEZA YENUAN	X		7	X
AUTOSERVICIO EL CAMPEON	X		7	X
FERREALKOSTO	X		6	X
MEZCLA MUNDO COLOR	X		6	X
MOTOREPUESTO LA BALINERA	X		6	X
FERRETERIA LA GUACIMA	X		7	X
SUPER CASCOS SANTA CLARA	X		7	X
SUPERMERCADO EL MELO DE LA 7MA	X		10	X
GOURMET HOUSE	X		4 MESES	X
NITRO 905	X		4	X
PELUQUERIA LE PARIS	X		29	X
TU EMPANADA	X		5	X

TEXTILES SAMARA BOUTIQ	X		5	X
CALZADO CON LA MODA	X		10	X
DR CLASS FASHION	X		6	X
VARIEDADES PAOLITA	X		5	X
BIKE FULL TIENDA DE CICLISMO	X		1	X
PELUQUERIA MEICY'S	X		10	X
DROGUERIA SAN CRISTOBAL	X		11	X
TIENDAS MAYMER	X		1	X
MEZCLAS SANTA CLARA	X		10	X
PELUQUERÍA	X		6	X
SUPERMERCADO EL GRAN PUNTO	X		13	X
IETDH RAZZY	X		16	X
ÉXODO	X		5 MESES	X
ASFARI	X		10	X
LISCOS CHARCUTERÍA	X		2	X
GAGER	X		3	X
JEAN	X		5	X
CAFERERIA TIPICAS TE DE GUSTO	X		8	X
VIOLETA PET SHOP	X		2	X
MARANTA BOUTIQ	X		5	X
BY LOKO NEW YORK	X		5	X
STILOS BELLEZA Y PROFESIÓN	X		7	X
ALMACEN PEGOTICOS	X		10	X
MOROCCO	X		13	X
LA CASA DEL PELUQUERO	X		10	X
GOTYK	X		15	X
EL MUNDO DEL TENNIS	X		15	X
RAFAEL J TURBAY	X		7	X
BONITAS CAÑAVERAL	X			X
LBRERIA TORCOROMA	X		2	X
SASTRERIA HENRY SPORT	X		35	X
REPUBLICA	X		NS/NR	X
PUBLIK MEDIOS	X		NS/NR	X
WOPCAM S.A.S TIENDA TOTTO OCAÑA	X		NS/NR	X
EL IMPERIO DE LA MODA	X		15	X
OASIS	X		10	X
IBIS	X		2	X
LA BOTICA DE LA PIEL	X		1	X
COMODÍSIMOS	X		5	X
TIENDA HELLO KITTY	X		5	X
TANIS	X		15	X

DISTRIBUCIONES CRISCAHERD	X		3	X
DARCA	X		48	X
COOTRANS UNIDOS	X		NS/NR	X
CLINICA VETERINARIA OCAÑA	X		NS/NR	X
AEROCAÑA	X		NS/NR	X
FERRELECTRICOS CASTRO	X		10	X
CENTRO DE COPIADO LA CAVA	X		12	X
JONNY PICÓN	X		NS/NR	X
DEL FRUTAS	X		5	X
DROGUERIA OCAÑA	X		NS/NR	X
PERFUMARTE BY CALERO	X		NS/NR	X
ALMACEN OCAÑA Y SU MODA	X		NS/NR	X
MUNDO ACCESORIOS	X		6	X
ALMACEN SURTITELAS	X		NS/NR	X
TRIGO PAN	X		5	X
GRAN LOCURA HD	X		2 MESES	X
COOTRANS HACARITAMA	X		66	X
TIENDA BOSI	X		NS/NR	X
DROGUERIA LA REBAJA	X		NS/NR	X
DROGUERIA SANTA ANA	X		4	X
CENTRO AGROPECUARIA BARÍ	X		50	X
DISAMAN	X		NS/NR	X
ALMACEN PUNTO AMA	X		45	X
CACHARRERIA CENTRAL	X		50	X
FUNERARIA LA ESPERANZA	X		NS/NR	X
COOPETRAN	X		50	X
PISOS Y ENCHAPES	X		NS/NR	X
CALZADO MÁXIMO	X		10	X
AUTOSERVICIOS LA PROVEEDORA	X		15	X
EL TEMPLO DE LA MODA	X		14	X
RESTAURANTE PLAZA GOURMET	X		NS/NR	X
DEICAR ALMACEN	X		3	X
CJ ORIENTE	X		NS/NR	X
COOMULTRASAN	X		10	X
ALMACEN CRX SHOES	X		6	X
FERRE ELECTRICOS TOTO	X		4 MESES	X
MEGAS MIL OCAÑA	X		6	X
TI3S CHIC	X		1	X