

**INFLUENCIA DE LA FAMILIA EN EL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES  
GERENCIALES: SEIS CASOS DE ADMINISTRADORES DE EMPRESAS  
VINCULADOS AL SECTOR DE CONFECCIONES EN EL MUNICIPIO DE  
TUNJA**

**OSCAR ALEJANDRO BERNAL CARO  
JANETH PATRICIA GONZALEZ MARTINEZ  
MÓNICA BIBIANA GONZÁLEZ CALIXTO**

**U00050083  
U00052581  
U00048070**

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY  
ITESM MÉXICO - UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION  
TUNJA  
2012**

**INFLUENCIA DE LA FAMILIA EN EL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES  
GERENCIALES: SEIS CASOS DE ADMINISTRADORES DE EMPRESAS  
VINCULADOS AL SECTOR DE CONFECCIONES EN EL MUNICIPIO DE  
TUNJA**

**OSCAR ALEJANDRO BERNAL CARO  
JANETH PATRICIA GONZALEZ MARTINEZ  
MÓNICA BIBIANA GONZÁLEZ CALIXTO**

**U00050083  
U00052581  
U00048070**

**Director  
Mg. CESAR DARIO GALVIS MORENO**

**Docente Área Gestión Humana  
Facultad Administración Empresas, Universidad Autónoma De Bucaramanga**

**LINEA DE INVESTIGACION: ESTRATEGIA. TEMÁTICA: ESTRATEGIAS  
CORPORATIVAS Y DE NEGOCIO**

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY  
ITESM MÉXICO - UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION  
TUNJA  
2012**

	<b>MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CONVENIO UNAB-ITESM</b>	
	<b>ACTA DE CALIFICACIÓN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</b>	
CÓDIGO:	DUNA-FO-49	
VERSIÓN:	1	
FECHA:	04-11-05	
HOJA:	1 de 1	

**ACTA DE CALIFICACIÓN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CONVENIO UNAB-ITESM**

**TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Influencia de la familia en el desarrollo de las habilidades gerenciales: seis casos de administradores de empresas vinculados al sector de confecciones en el municipio de Tunja.

**AUTORES**

Janeth Patricia González Martínez – UID: U00052581  
Mónica Bibiana González Calixto – UID: U00048070  
Oscar Alejandro Bernal Caro – UID: U00050083

**DIRECTOR**

Mag. César Darío Galvis Moreno.

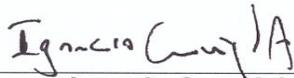
**JURADO**

Ignacio Carvajal Almeida

Los suscritos, miembros del jurado calificador del proyecto de investigación en mención, sustentado por el(los) estudiante(s): **JANETH PATRICIA GONZALEZ, MÓNICA BIBIANA GONZÁLEZ CALIXTO Y OSCAR ALEJANDRO BERNAL CARO**, en opción al grado académico de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**, certificamos el cumplimiento de todas las observaciones por nosotros realizadas durante el proceso de evaluación y hacemos constar que resultó:

**APROBADA**

Para constancia se firma en Bucaramanga el día 19 de abril de 2012.



**Ignacio Carvajal Almeida**  
Jurado 1



**César Darío Galvis Moreno**  
Aprobado. Director Proyecto de Investigación





**Sandra Cristina Sanguino Galvis**  
Vo.Bo. Directora Maestría en Administración ITESM-UNAB

<b>Elaborado por:</b> Coordinación de Maestría	<b>Revisado por:</b> Comité de Calidad UNAB virtual	<b>Aprobado por:</b> Comité de Calidad UNAB Virtual
---	--	--

*A mi esposa Dilia a mis hijos Sergio Alejandro y Oscar  
Andrés.*

*Oscar Alejandro.*

*A mis hijos Anita y Miguel, a mi madre Alicia  
Mónica Bibiana.*

*A mis hijos Camilo Eduardo, Erik Sebastián y José  
Luis.*

*Janeth Patricia.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores del presente proyecto manifiestan sus agradecimientos a los empresarios, sus trabajadores y sus familiares que muy gentilmente se vincularon al desarrollo del proceso investigativo y a los Docentes de ITESM y UNAB, en especial al Dr. Cesar Galvis, Dr. Daniel Montes, Dr. Eduardo Guevara y Dra. Sandra Sanguino.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	14
1. EL PROBLEMA .....	166
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	166
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA .....	166
1.3 FORMULACIÓN DE PROPOSICIONES .....	177
2. OBJETIVOS .....	188
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	188
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	188
3. JUSTIFICACION .....	199
3.1 VIABILIDAD DEL ESTUDIO.....	20
3.2 EVALUACION DE LAS DEFICIENCIAS EN EL CONOCIMIENTO DEL PROBLEMA	20
4. MARCO REFERENCIAL.....	21
4.1 MARCO TEÓRICO.....	21
4.1.1 Administrador .....	21
4.1.2 La familia .....	22
Definición De Familia .....	25
4.1.3 Formación familiar en el desarrollo de habilidades del niño .....	26
4.1.4 Habilidades gerenciales.....	28
4.1.5 Características de las habilidades directivas .....	34
4.2 ESTADO DEL ARTE .....	34
4.3 MARCO CONTEXTUAL .....	38
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	42
5.1 ENFOQUE CUALITATIVO.....	42

5.2	ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN.....	42
5.3	RECOLECCIÓN DE DATOS.....	43
5.4	FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	44
5.5	ANÁLISIS DE DATOS.....	44
6.	ANÁLISIS Y ORDENAMIENTO CONCEPTUAL DEL CONJUNTO DE LOS CASOS.....	51
6.1	PRESENTACIÓN DE LAS EMPRESAS CREADAS Y ADMINISTRADAS POR LAS UNIDADES DE ESTUDIO.....	51
6.1.1	Almacén Roca.....	51
6.1.2	Deportes Olímpico.....	51
6.1.3	Dotaciones Boyacá.....	52
6.1.4	Creaciones Francy.....	52
6.1.5	Hermatex.....	52
6.1.6	Almacén Deportivo Los Pakis.....	52
6.2	INFLUENCIA DE LA FAMILIA EN EL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES GERENCIALES: EL CASO DE LOS ADMINISTRADORES DE EMPRESAS VINCULADOS AL SECTOR DE CONFECCIONES EN EL MUNICIPIO DE TUNJA.....	53
6.2.1	Dimensión Familia.....	54
6.2.2	Dimensión: Habilidades Gerenciales.....	62
6.2.3	Dimensión Administrador-Empresario.....	67
7.	CONCLUSIONES.....	70
8.	RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS.....	73
	BIBLIOGRAFÍA.....	75
	ANEXOS.....	78

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Dinámica de los comportamientos familiares	24
Tabla 2: Análisis Dimensional Deductivo	40
Tabla 3. Análisis dimensional inductivo	46
Tabla 4: Características de los hogares del municipio de Tunja	47
Tabla 5: Organización del negocio	53

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Dimensiones ajustadas con la realidad	47
Figura 2: Dimensión familia	48
Figura 3: Categoría estructura	48
Figura 4: Categoría formación	48
Figura 5: Habilidades gerenciales	49
Figura 6: Habilidades personales	49
Figura 7: Habilidades interpersonales	50
Figura 8: Habilidades grupales	50
Figura 9: Empresario	50

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo A: Desarrollo temporal del estudio

Anexo B: Modelo carta de solicitud de información Cámara de Comercio

Anexo C: Guía para preámbulo de entrevista

Anexo D: Formato de entrevista semiestructurada para cada estamento

Anexo E: Codificación y tablas clasificatorias

Anexo F: Transcripción de entrevistas

Anexo G: Observaciones en campo

## GLOSARIO

**ADMINISTRADOR-EMPRESARIO:** Como punto de partida se establece que en cada organización el administrador es aquella persona que soluciona problemas, dimensiona recursos, planea su aplicación, desarrolla estrategias, diagnóstica situaciones y crea empresa.

**FAMILIA:** es una institución definida por normas para la constitución de la pareja sexual y de la filiación inter-generacional. Las instituciones se pueden definir como estructuras de normas donde se fija y mantiene un juego de roles sociales

**GERENTE:** Un gerente es una persona que se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar la asignación de recursos humanos, materiales, financieros, y de información con el objeto de poder alcanzar las metas de la organización.

**HABILIDADES GERENCIALES:** Los términos habilidades directivas y habilidades gerenciales, serán utilizados indistintamente en la presente investigación. Las habilidades directivas son los “Bloques constructivos sobre los que descansa la administración efectiva”, estas habilidades, forman el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces, en las organizaciones.

**HABILIDADES PERSONALES:** hacen parte del grupo de habilidades personales: desarrollo de autoconocimiento, manejo del estrés, solución analítica y creativa de problemas.

**NORMAS:** son reglas de comportamiento para los integrantes de un grupo, y al igual que en el caso de los equipos, la función primordial de las normas en las organizaciones consiste en regular y normalizar el comportamiento

**VALORES:** un valor es una opinión fundamental sobre algo que tiene una importancia y un significado considerables para los individuos y que es estable a lo largo del tiempo”. Los valores, junto con las suposiciones y las normas compartidas, constituyen los elementos ocultos de la cultura

## RESUMEN

La tesis presenta los principales factores de formación familiar en el desarrollo de las habilidades gerenciales, a través del análisis de seis casos aplicados en administradores de empresas de confección del municipio de Tunja (Boyacá-Colombia). Con el enfoque cualitativo, se utilizó entrevista semiestructurada al administrador que en la mayoría de los casos era empresario, así mismo a uno de sus trabajadores y a un familiar. La información se categorizó y se trianguló por estamentos, entre estamentos y con marco teórico, para presentar un ordenamiento conceptual. Los principales factores en mención encontrados, fueron: valores, patrones, conductas o habilidades, actividades realizadas en el hogar y normas y roles. Los administradores-empresarios participantes del estudio, han sido formados en el seno familiar, con grandes fortalezas en la creación y administración de empresas, gracias al ejemplo recibido de sus padres, quienes en la mayoría de los casos eran empresarios, la diversidad de actividades y responsabilidades que desde niños debieron asumir, los valores de respeto, honestidad y persistencia transmitidos, las habilidades que desarrollaron en la práctica de los negocios de sus padres y el cumplimiento de normas y roles bien definidos. El estudio permite confirmar la gran importancia de la familia como institución formadora que contribuye al desarrollo de habilidades del niño, que luego se verán reflejadas en el adulto, quien al recibir una mezcla adecuada de los factores aquí mencionados, puede llegar a ser un administrador o empresario exitoso. En este sentido, el estudio permite que las familias, sean conscientes de la gran oportunidad que tienen para fortalecer a sus hijos en habilidades gerenciales y de las debilidades existentes en el establecimiento de las mismas; igualmente puede ser de utilidad para algunas entidades interesadas en fortalecer la gestión administrativa en las empresas de la región.



---

**César Darío Galvis Moreno**

Aprobado. Director Proyecto de  
Investigación

## ABSTRACT

The thesis presents the main factors of family formation in the development of managerial skills through the analysis of six case managers applied to clothing companies in the municipality of Tunja (Boyacá-Colombia). With the qualitative approach, semi structured interview was used to the administrator in all cases proved to be an entrepreneur, one of his workers and relatives. The information is categorized and estates triangle between estates and theoretical framework to present a conceptual system. The main factors found in question were: values, patterns, behaviors or skills, household activities and rules and roles. Business managers-entrepreneur participants have been trained in the family, with great strengths in the creation and administration of companies, by example from their parents, who in most cases were businessmen, the diversity of activities and responsibilities as children had to assume the values of respect, honesty and persistence transmitted, the skills developed in the practical business of their parents and the compliance and well-defined roles. The study confirms the great importance of the family as a training institution that helps develop children's skills, which then will be reflected in the adult, who receives a proper mixture of the factors mentioned here, can become an administrator or successful entrepreneur. In this sense, the study allows families, aware of the great opportunity for children to strengthen their skills in management and weaknesses in the establishment of the same, also can be useful for some organizations interested in strengthening administrative management companies in the region.



---

César Darío Galvis Moreno

Aprobado. Director Proyecto de  
Investigación

## INTRODUCCIÓN

Esta tesis, inicialmente pretendía caracterizar al ejecutivo Boyacense, pero dada la amplitud del tema se delimitó y se determinó identificar los principales factores de influencia familiar en el desarrollo de las habilidades gerenciales, a través del análisis de seis casos aplicados a administradores de empresas en el sector de la confección en el municipio de Tunja.

Según la literatura encontrada, el desarrollo de habilidades directivas se ha dejado en manos de programas universitarios con enfoques administrativos; en Colombia no se encuentran estudios y teorías que permitan establecer los factores de formación familiar en el desarrollo de habilidades gerenciales de los administradores de empresas, esto explica en parte que las familias, no son conscientes de la gran oportunidad que tienen para fortalecer a sus hijos en habilidades gerenciales, ni de las debilidades existentes en el establecimiento de las mismas.

La familia como principal institución formadora y transmisora de valores, hábitos y costumbres entre otros factores, contribuye a los aprendizajes básicos y juega un papel determinante en el desarrollo de habilidades del niño. Por otra parte, las habilidades gerenciales que se han considerado más relevantes son: las comunicaciones interpersonales, el manejo de conflictos, el trabajo en equipo, liderazgo y motivación, análisis de problemas y toma de decisiones, las cuales guardan gran relación con las habilidades que desarrolla el niño en el seno familiar; esta relación representa una oportunidad para conocer factores determinantes en la formación del directivo.

A partir de nuestra experiencia como docentes en escuelas de administración y dadas las diferencias en el desarrollo de habilidades gerenciales, que se perciben desde los primeros semestres, en los estudiantes de administración, nos preguntamos si: ¿Existen factores de formación familiar, que determinen en la persona, presentar desde muy temprana edad este tipo de habilidades, incluso sin haber leído acerca de principios administrativos y directivos?

No se trata de desarrollar un estudio desde el punto de vista psicológico ni sociológico, sino de darle un enfoque administrativo, con el fin de verificar relaciones entre la familia y las habilidades gerenciales, de manera que se le proporcione a la comunidad Boyacense una base para el desarrollo de las mismas. Igualmente este estudio puede servir como punto de partida para futuros trabajos investigativos, en otras regiones de Colombia; y para profundizar en la incidencia que tiene la cultura boyacense en el estilo gerencial y administrativo de los directivos de la región. Se considera que el estudio puede ser de gran utilidad tanto para los empresarios, como para empresas que hacen negocios con ellos,

Para Universidades que ofrecen programas de pregrado y posgrado en Administración, para entidades interesadas en los temas de familia y para algunas entidades gubernamentales interesadas en fortalecer la formación de directivos en la región.

La metodología utilizada es la de casos múltiples, que permite analizar los datos por medio de categorización y triangulación. Así, para cada caso se entrevistó al administrador (objeto de estudio), un trabajador bajo la responsabilidad del mismo y un familiar.

El estudio se organiza en ocho capítulos. En el primer capítulo se define el problema de investigación, en el segundo se enuncian los objetivos general y específicos; en el tercero se expone de manera clara la justificación de la investigación. El cuarto capítulo se ocupa del marco referencial de la familia, las habilidades gerenciales y el administrador, a partir de contribuciones internacionales y nacionales. El quinto capítulo explica el diseño metodológico.

En el sexto capítulo se realiza el análisis conjunto de casos y el ordenamiento conceptual de la información, de los factores de formación familiar en el desarrollo de las habilidades gerenciales de los administradores de empresas de confección en el municipio de Tunja, del departamento de Boyacá, Colombia; administradores caracterizados por ser de origen Cundiboyacense y permanencia mínima de un año en su cargo.

El séptimo capítulo presenta las conclusiones derivadas del estudio en sus diferentes etapas. Finalmente, el octavo capítulo muestra las recomendaciones que surgen luego del desarrollo de la investigación.

## **1. EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La familia como fuente inicial de aprendizajes básicos juega un papel determinante en el desarrollo de habilidades sociales del niño; el estilo educativo de los padres influye en los hijos en cuanto a autoconocimiento, ideas, actitudes, valores, hábitos, creencias y habilidades para el desarrollo de conflictos entre otras.

Las habilidades gerenciales que se han considerado más relevantes son: las comunicaciones interpersonales, el manejo de conflictos, el trabajo en equipo, liderazgo y motivación, análisis de problemas y toma de decisiones, las cuales guardan gran relación con las habilidades sociales del niño mencionadas anteriormente, de allí surge el presente trabajo de investigación que pretende identificar y analizar la influencia de la familia en el desarrollo de habilidades gerenciales de los administradores de empresas de confecciones de la ciudad de Tunja.

Al desarrollar la búsqueda de antecedentes no se evidencian investigaciones previas a nivel nacional; se ha referenciado el estudio realizado por Eva Kras en México, el cual aborda no solo los aspectos familiares, sino la cultura en general del ejecutivo Mexicano realizando un paralelo con el ejecutivo Estadounidense. Aunque el tema de ella es diferente, el nuestro es el desarrollo de habilidades directivas ella plantea unos rasgos característicos

Dado que no existe una teoría que permita establecer la influencia de la familia en el desarrollo de habilidades gerenciales, las familias no son conscientes de la gran oportunidad que tienen para fortalecer a sus hijos en estas habilidades.

No se trata de desarrollar un estudio desde el punto de vista psicológico sino de darle un enfoque humanístico, con el fin de esbozar una teoría que le proporcione a la comunidad Boyacense una herramienta para identificar e interpretar la influencia de la familia, en el desarrollo de habilidades del directivo de empresas de confección en la ciudad de Tunja.

### **1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Hasta dónde la influencia familiar ha permitido el desarrollo de las habilidades gerenciales en los seis casos de administradores de empresas vinculados al sector de confecciones en el municipio de Tunja, objeto de la presente investigación?

### 1.3 FORMULACIÓN DE PROPOSICIONES

Dentro del alcance del estudio examinaremos las siguientes proposiciones:

- Los valores, costumbres, símbolos, conductas y roles en el desarrollo de habilidades en el niño dentro de su contexto familiar influyen en el desarrollo de las habilidades directivas del adulto.
- La influencia que ejerce la familia en el desarrollo de habilidades gerenciales puede ser positiva o negativa.
- La familia ejerce papel fundamental en el desarrollo de habilidades directivas.
- La tipología de la familia determinan algunas conductas que se relacionan con las habilidades gerenciales.
- Determinar la influencia de la familia en el desarrollo de habilidades gerenciales, permite esbozar una nueva teoría
- Existen conductas, valores, símbolos, costumbres y roles que han sido transmitidos en las familias de los administradores de empresas de confección en el municipio de Tunja e influyen en el desarrollo de sus habilidades directivas.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar hasta donde la influencia de la familia ha permitido el desarrollo de habilidades gerenciales de los administradores de empresas de confección en el municipio de Tunja, con la metodología de estudio de casos.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Determinar la tipología de la familia del Administrador de Empresas de confecciones en el municipio de Tunja.

Determinar las conductas, valores, símbolos, normas, roles, asignación de tareas, actividades realizadas en el hogar, patrones culturales y modelos de enseñanza-aprendizaje que han sido transmitidas en las familias de los Administradores de Empresas de confección en el municipio de Tunja

Establecer el grado de transferibilidad de los resultados, con base en la comparación y análisis de los casos estudiados.

### 3. JUSTIFICACION

El actual panorama competitivo caracterizado principalmente por una mayor interdependencia e integración entre las economías de los países y por los veloces avances tecnológicos se genera gran incertidumbre e inestabilidad en los mercados. Esto ha llevado a que la forma de competir de hoy sea muy diferente de la de la era industrial, haciéndose evidente que las tradicionales fuentes de ventajas competitivas como las economías de escala y las grandes inversiones en publicidad ya no sean tan efectivas como antes, y que por el contrario la posesión de valiosos recursos intangibles son los que permiten generar y agregar valor y un aumento en la competitividad empresarial.

Es indiscutible que en la presente era de la información y del conocimiento, el recurso humano se constituye en un elemento diferencial a la hora de obtener altos desempeños y rendimientos superiores al promedio; es así que la realidad muestra que las empresas más exitosas del mundo están comprometiendo importantes recursos en la consecución de un excelente capital humano.

De acuerdo con lo anterior, es imprescindible para las empresas del departamento de Boyacá y específicamente para las de la ciudad de Tunja, contar con personal administrativo y gerencial preparado para responder efectivamente a los actuales retos y exigencias que impone el quehacer empresarial. Por tal razón, se hace necesario identificar cuál es la mayor fuente de aprendizaje y desarrollo de habilidades gerenciales y específicamente comprender hasta qué punto la familia ha sido la institución forjadora y formadora de tales habilidades.

El resultado de este estudio, permitirá hacer un nuevo aporte a la teoría administrativa y organizacional, dado que aunque se han realizado importantes estudios sobre la familia y aunque se acepta que “dentro de la familia, el niño aprende los patrones culturales que le facilitan la participación en la sociedad”<sup>1</sup> y que “la institución de la familia constituye un campo desde el cual se divisan y dentro del cual se proyectan todas las instituciones de la comunidad en sus fallos y aciertos” (Gutiérrez,2000), no se ha determinado cómo influye esta institución social en el aprendizaje y desarrollo de habilidades directivas.

Se pretende que la presente investigación sirva como punto de partida de futuros trabajos investigativos, en los cuáles se pueda profundizar en la incidencia que

---

<sup>1</sup> SHEPARD, J. Southard, S. y Brent B. (2008). Sociología (1. ed.) Editorial Limusa. México.

tiene la cultura boyacense en el estilo gerencial y administrativo de los directivos región.

Por otra parte, se considera que el estudio puede ser de gran utilidad tanto para los empresarios, como para empresas que hacen negocios con ellos, para Universidades que ofrecen programas de pregrado y posgrado en Administración, para entidades interesadas en los temas de familia y para algunas entidades gubernamentales interesadas en fortalecer la formación de directivos en la región.

### **3.1 VIABILIDAD DEL ESTUDIO**

Las probabilidades de llevar a cabo esta investigación son muy favorables pues los investigadores viven en el departamento de Boyacá, además se cuenta con el recurso económico que demanda el desarrollo del proceso investigativo. Una de las limitaciones que se presenta es la cantidad de tiempo requerido para llevar a cabo la investigación dado que los compromisos laborales implican solicitar permisos y ausencia del puesto de trabajo, por parte de los investigadores.

Por otra parte, el estudio es viable por la colaboración que esperamos tener de los administradores seleccionados para el mismo.

### **3.2 EVALUACION DE LAS DEFICIENCIAS EN EL CONOCIMIENTO DEL PROBLEMA**

Con el desarrollo del presente trabajo de investigación, se validará la eficacia de la metodología e instrumento de recolección de información, ya que no existen investigaciones previas en el ámbito Colombiano. Dentro del proceso se requiere conocer las características de las familias, las conductas, valores, símbolos, costumbres y roles transmitidos de generación en generación, al igual que los aspectos del entorno familiar. Esta investigación será punto de partida para el desarrollo de futuras investigaciones que aborden el tema.

Al analizar las habilidades directivas se encuentra gran relación con las características del líder, las cuales según la teoría de liderazgo sobre Aspectos situacionales están íntimamente relacionadas con el sistema de valores y convicciones personales las cuales se transmiten en el seno de la familia.

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1 MARCO TEÓRICO

**4.1.1 Administrador:** Como punto de partida se establece que en cada organización el administrador es aquella persona que soluciona problemas, dimensiona recursos, planea su aplicación, desarrolla estrategias, diagnóstica situaciones, etc. Cada uno de estos aspectos es exclusivo de esa organización y por lo tanto un administrador que ha tenido éxito en una organización puede no tenerlo en otra<sup>2</sup>.

En segundo lugar, se aclara que para efectos del presente estudio no se hace distinción básica entre gerentes, ejecutivos, empresarios, administradores y supervisores y que de acuerdo con Chiavenato:

*“.....En cualquier organización, el trabajo del administrador (sea un supervisor de primera línea o el dirigente máximo de la organización) es esencialmente el mismo. En este sentido no hay distinción básica como administradores entre directores, gerentes, jefes o supervisores. Independientemente de la posición o el nivel que ocupe el administrador, cuándo éste debe responder por la participación de los subordinados sólo puede alcanzar resultados a través de la efectiva cooperación de estos. ...”*

Igualmente, Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) definen el término gerente en función de las tareas que desarrolla éste en la organización y corroboran el planteamiento de Chiavenato de que esta actividad es desarrollada por distintas personas en la organización, y en tal sentido afirman que:

*“....Un gerente es una persona que se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar la asignación de recursos humanos, materiales, financieros, y de información con el objeto de poder alcanzar las metas de la organización. Entre los distintos tipos de gerentes se encuentran los gerentes de departamento, los gerentes de producto, los gerentes de cuenta, los gerentes de planta, los gerentes de división, los gerentes de distrito y los gerentes de fuerza de tarea. El punto común entre todos ellos es que son los encargados de las actividades que desarrollará un*

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO I. (2000), Introducción a la teoría general de la administración (5. ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.

*grupo de personas que comparten una meta y también de dar acceso al grupo a los recursos que empleará para alcanzarla.....”*

En el mismo sentido Chiavenato aclara que para ser administrador o gerente no basta con contar con profundos conocimientos sobre administración, sino que su idoneidad queda demostrada por la manera como ejecuta el trabajo y por los resultados que obtiene con los recursos disponibles. Más aún, una persona no tiene que ser llamado gerente para serlo. Las personas que tienen títulos como director general, presidente, director administrativo, supervisor, y entrenador también trabajan para ayudar a que los grupos de personas puedan alcanzar una meta común y, por ende, también son gerentes<sup>3</sup> Entonces, “¿qué hace que los gerentes merezcan clasificación aparte si no es su título? En pocas palabras, la diferencia entre los gerentes y las personas que contribuyen con su trabajo radica en que los primeros son calificados en la medida de lo bien que desempeñan su trabajo las personas que dirigen”

Adicionalmente, se hace necesario comprender que una situación determinada puede diferir de manera considerable entre varios niveles de una organización o entre varios tipos de empresas. Pero permanece el hecho de que como gerentes, todos obtienen resultados al establecer un ambiente que le permita al grupo desarrollarse de manera efectiva.

En consecuencia, todos los gerentes realizan funciones Administrativas (planeación, organización, dirección y control). Sin embargo, el tiempo dedicado a cada función puede variar. Así, los gerentes de alto nivel dedican más tiempo a planear y organizar que los gerentes de menor nivel. Dirigir, por otra parte, ocupa más tiempo de los supervisores de primera línea. La diferencia en el tiempo dedicado a controlar varía un poco para los gerentes en diversos niveles<sup>4</sup>.

**4.1.2 La familia:** El tema de la familia ha sido tratado ampliamente por diferentes autores dentro de las ciencias sociales y en especial la antropología, la sociología y la psicología. El presente estudio aborda el concepto de familia desde la sociología, ya que el fin es determinar sus factores de formación en el desarrollo de habilidades gerenciales. En este sentido podemos decir que se mezclan dos temas de tipo social como son la familia y el directivo que desarrolla habilidades, los cuales, creemos, no pueden existir separadamente, ya que de alguna manera todas las personas tienen aunque sea una imagen de la familia y sobre esta se sustentan una gran cantidad de actitudes, sentimientos y pensamientos del ser humano.

---

<sup>3</sup> HELLRIEGEL D., Jackson S., Slocum J. (2009) Administración, un enfoque basado en competencias (11. ed.) México: Cengage Learning.

<sup>4</sup> KOONTZ H., Wehrich H., Cannice M. (2008) Administración, una perspectiva global y empresarial (13. ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.

La familia se reconoce desde las épocas primitivas, Engels realizó un análisis de los escritos de Morgan, Carl Marx, Bachofen y otros autores que trataron el tema desde el salvajismo, la barbarie y la civilización naciente; en su trabajo se mencionan las formas de familia asociadas con las diferentes etapas por las que ésta había pasado hasta ese momento, las cuales se clasifican así: (1) La familia consanguínea (2) La familia Punalúa (3) La familia Sindíasmica (4) La familia monogámica. Tanto de los escritos de Engels como de estudios más recientes realizados por diversas entidades e investigadores a nivel mundial, latinoamericano y Nacional, se puede deducir que los cambios generados en la familia han sido consecuencia de grandes cambios sociales.

Therborn, de la corriente institucionalista, realizó un análisis histórico y comparativo de la familia en el mundo desde 1900 hasta el 2000, con dos ángulos, la religión y la estructura de poder y ordenamiento sexual y bajo tres dimensiones: (1) Patriarcado y poder familiar interno, (2) Orden sexual y (3) Fecundidad.

Así, Therborn identificó cinco principales sistemas familiares contemporáneos y otros dos que se generaron por la intersección de dos o más sistemas: (1) La familia cristiana europea (2) La familia islámica de Asia occidental y África del norte (3) La familia de Asia del sur (4) La familia confuciana de Asia oriental (5) El conjunto familiar del África subsahariana (6) La familia del sudeste asiático (7) El modelo americano familiar criollo. En este último sistema se encuentra la familia Colombiana, modelo caracterizado por el encuentro desigual entre una clase dominante y una dominada, involucrando negros, blancos, mestizos o indígenas, de tal manera que se establecen dos sistemas familiares el indocriollo y el afrocriollo. “En tal sentido, el carácter criollo ha sido muy importante en todo el continente, con esquemas afrocriollos desde el sur de los Estados Unidos, pasando por todo el Caribe, hasta el nordeste de Brasil, y con esquemas indocriollos asentados desde México, pasando por toda Centroamérica, y hacia el sur a lo largo de los Andes”.(CEPAL, 2007, p. 37). Dentro de los dos sistemas, se fortaleció por un lado el patriarcado europeo y por otro lado se presenta una depredación masculina, constitución de parejas informales y nacimientos extramatrimoniales. Therborn (2004) también manifestó y analizó los tres momentos que se presentaron en el siglo XX y debilitaron el patriarcado; explicó el cambio institucional y familiar partiendo de la concepción de que “Los sistemas familiares no tienen una dinámica propia de desarrollo, de modo que el impulso que genera los cambios es exógeno, alterando el equilibrio institucional de derechos y deberes, por una parte, y los poderes y dependencias, por otra”. Sustentó que actualmente se ha reducido fuertemente el matrimonio y la fecundidad y la lucha por igualdad de género ha tenido grandes logros a nivel mundial, con muy pocas excepciones, gracias a la participación de la mujer en el trabajo, el aumento en su educación, las políticas públicas, las redes internacionales y la cultura de masas.

Los planteamientos de Therborn, le permiten a la presente propuesta ubicarse en los acontecimientos históricos y geopolíticos relacionados con la familia en los últimos tiempos, para luego poder abstraer los principales factores de formación de ésta, en el desarrollo de habilidades gerenciales. En el caso de América, y de acuerdo con Therborn, vale la pena destacar que aún existen fuerzas patriarcales en las regiones andinas de América Latina, que se relacionan con el poder, influencia y superioridad del padre, tanto en los hijos como en la esposa. De esta manera las actitudes, habilidades y comportamientos de un directivo en Tunja, deben ser diferentes a las que se manifiesten en los directivos de otras regiones, pues su formación se basa en valores, normas, contextos, estructuras familiares y pensamientos diferentes.

El estudio de la familia se ha abordado desde varias corrientes, como mencionó María Cristina Osorio de Niño la clasificación más conocida presenta cinco marcos conceptuales que realizan elaboraciones teóricas sistematizadas y bases metodológicas para analizar la dinámica de los comportamientos familiares, cada uno de los cuales entiende la familia de una manera diferente en cuanto a tres aspectos: el tipo de comportamiento estudiado, el espacio social en el cual se produce y la dimensión del tiempo social. En este sentido, se puede visualizar que la definición de familia no es tarea fácil, ya que depende de su aplicación en el tema a tratar. A continuación se presenta un cuadro explicativo con base en lo expuesto por Osorio de Niño:

**Tabla 1: Dinámica de los comportamientos familiares**

Marco Conceptual	Concepción de familia	Debilidad
Interaccionista	Unidad de personas interactuando ocupando posiciones determinadas por un número de roles	Descuida la relación de la familia con la comunidad, escasas en patrones institucionalistas y culturales
Estructura-función	Componente del sistema social, tomando el campo macro y micro-analítico intensivo, siendo la función la parte desempeñada por una unidad del sistema.	Olvida lo cambiante y dinámico de la familia, considerando que esta se adapta pasivamente al sistema
Situacionista	Institución social para el comportamiento según la situación.	No se menciona
Institucionalista	Institución situada en la sociedad global, considerada como un organismo y sistema mantenido por las partes que lo componen. Estudiando los patrones culturales, individuales y sociales de comportamiento.	No se menciona
Desarrollista	Grupo de personas interactuando intrincadamente organizadas en posiciones pares (esposa-padre, hijo-hermano). Las normas prescriben el rol adecuado para cada posición, que será cambiado de acuerdo a la edad.	Implica el uso del método longitudinal de investigación.

\*Fuente: Autores, basados en María Cristina Osorio de Niño (1984)

Dentro de estos marcos conceptuales o corrientes, que se asumen en el presente trabajo como: perspectivas teóricas, se encuentran bases teóricas, que han sido aplicadas al estudio de la familia. Osorio de Niño, también presentó la aplicación de la teoría de sistemas para estudiar la familia, dada la similitud de la familia con un sistema que tiene partes interrelacionadas para el cumplimiento de fines comunes, con unos límites y una unidad funcional dentro de un sistema más amplio. Iturrieta (2001) establece como perspectivas teóricas con mayor impacto en el tema de familia, a la interaccionista, la sistémica y la construccionista.

De acuerdo con las corrientes presentadas el presente estudio se identifica con el marco institucionalista, por lo tanto esta será la teoría base.

**Definición De Familia** Para Therborn la familia, “es una institución definida por normas para la constitución de la pareja sexual y de la filiación inter-generacional. Las instituciones se pueden definir como estructuras de normas donde se fija y mantiene un juego de roles sociales”.<sup>5</sup>

Dentro de la perspectiva teórica institucionalista se encuentran Shepard, Southard y Brent, quienes proporcionan una fuente importante de teoría en el tema de familia para la presente investigación. Ellos plantearon los siguientes conceptos relacionados con la familia:

La familia siempre ha satisfecho la necesidad fundamental de toda sociedad, es decir la de procrear y socializar a los hijos. Dentro de la estructura familiar se pueden llevar a cabo actividades de tipo económico, religioso, político y educativo.

Además de las dos funciones fundamentales de la procreación y socialización de los hijos, la familia ayuda a regular el comportamiento sexual, determinar la clase social y proporcionar apoyo moral y afecto.

Dentro de la familia el niño aprende los patrones culturales que le facilitan la participación en la sociedad.

El aprendizaje por observación se denomina modelado y es uno de los modos más importantes en que el niño aprende a participar en la sociedad. Se emplea el término modelado porque el que aprende escoge uno o más modelos, de quienes copia la conducta. Por lo tanto, es mucho más probable que el niño imite el comportamiento de sus padres y de otros miembros de la familia, que el de alguien menos conocido.

---

<sup>5</sup> CEPAL, 2007, p. 32

“La institución de la familia constituye un campo desde el cual se divisan y dentro del cual se proyectan todas las instituciones de la comunidad en sus fallos y aciertos”<sup>6</sup> .

**4.1.3 Formación familiar en el desarrollo de habilidades del niño:** Existen señalamientos específicos sobre las funciones de la familia denominada Natural, Rosa Molinier Navarro en su publicación “La familia como espacio de socialización de la Infancia” realiza una síntesis de las funciones sociológicas, que pueden ser relacionadas con la formación de habilidades, que son:

- Equidad Generacional: la familia promueve el trato adecuado de acuerdo a la edad para cada uno de los miembros del grupo, abuelos, padres e hijos.
- Transmisión cultural: la familia educa en la lengua, higiene, costumbres, creencias, formas de relación legitimadas socialmente y el trabajo. La familia natural ayuda a construir los diferentes roles de acuerdo a su respectiva cultural.
- Socialización: La familia proporciona conocimientos, habilidades, virtudes y relaciones que le permiten al individuo socializar en grupos más grandes.
- Control Social: la familia introduce al individuo en el compromiso con las normas, responsabilidades y obligaciones, en las pautas de constancia y disciplina.
- Ámbito de Personalización: Se trata de la afirmación de la personalidad del individuo en sí misma, donde él descubre la importancia de su propia dignidad y de los derechos humanos.

Para enfocar el proyecto en un contexto más contemporáneo nos apoyamos también en la publicación de “La familia: primer agente de socialización” de Juan Ramón Alegre quien describe los cambios en la función de la familia explicando que “después de la Segunda Guerra Mundial, la incorporación de la mujer al mercado laboral se incrementa significativamente. Normalmente accede a puestos de menor cualificación profesional respecto a los hombres y relacionados con actividades que tradicionalmente han llevado a cabo las mujeres: cuidado de enfermos, servicio doméstico, educación... Aunque en la actualidad aumenta el número de mujeres implicadas en trabajos manuales y profesiones altamente cualificadas; la realidad es que a medida que se asciende en la escala de las distintas profesiones se van encontrando menos mujeres. Así en el sector de la educación, la presencia de mujeres es mayoritaria en los primeros tramos del sistema: Educación Infantil y Primaria y por el contrario es escasa en la Universidad”.

---

<sup>6</sup> GUTIÉRREZ V. (2000) *Familia y cultura en Colombia* (5. ed.) Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.

El hecho de que aumente el número de mujeres que trabajan fuera del hogar, hace que los hombres se involucren más en las tareas domésticas y cuidado de los hijos. Todavía, en esta nueva distribución de roles, la situación dista mucho de estar equilibrada.

- Estos cambios no obstante, afectan a valores que tradicionalmente transmitía la familia, como la asignación de roles en función del sexo, y la autoridad del padre que cada vez es más compartida con la madre.
- La familia actual se caracteriza por la privatización de sus funciones y, aunque sigue a menudo actuando como plataforma de colocación de los hijos, se ha perdido la tradición que hacía que los hijos siguieran el oficio aprendido en casa. (Alegre, 2002)

### **Situaciones familiares especiales**

“En las familias pueden producirse crisis puntuales que crean o potencian dificultades para el desarrollo de los niños. Enfermedad, muerte, divorcio... son algunas de las causas que perturban el bienestar infantil dentro de la familia, por las tensiones que conllevan.

Existen otras situaciones que afectan a la unicidad de la estructura familiar y que pueden crear necesidades y ventajas especiales: familias con sólo uno de los padres, familias combinadas, familias adoptivas, familias bilingües.

De todas estas situaciones, hay dos especialmente significativas porque su cantidad va rápidamente en aumento: familias en las que sólo hay uno de los padres y familias combinadas.

- En las familias con uno solo de los padres, soltero, divorciado o viudo, deben realizarse una gran variedad de ajustes, pues toda la responsabilidad en el cuidado de los hijos recae en una sola persona. El padre o madre único, ha de desarrollar una serie de aptitudes para la crianza infantil más amplia de lo normal. Esto conlleva poco tiempo para el descanso y los intereses personales, con lo cual, el rol de padre o madre, puede hacerse pesado o poco gratificante. Los hijos que pasan de tener dos padres a tener sólo uno, requieren muestras de amor y comprensión para los sentimientos de pérdida, culpa, ansiedad y resentimiento que se suelen producir. Con atención y cuidados, el niño llegará a adaptarse a la nueva situación.
- Las familias combinadas se producen porque un padre o madre que está solo, encuentra compañero. El nuevo padre o madre suele tener vínculos emocionales, sobre todo al principio, menos fuertes con el niño y éste suele sentirse celoso, ambivalente y abrumado por la nueva manera de vivir.” (Alegre, 2002)

**4.1.4 Habilidades gerenciales:** Los términos habilidades directivas y habilidades gerenciales, son utilizados indistintamente en la presente investigación, de acuerdo también con lo definido en el marco conceptual, relacionado con el concepto de administrador.

Las habilidades directivas son los “Bloques constructivos sobre los que descansa la administración efectiva”<sup>7</sup>, estas habilidades, forman el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces, en las organizaciones. Son los medios con los cuales los directivos traducen su propio estilo, estrategia y herramientas o técnicas favoritas a la práctica. Los autores plantearon que las habilidades directivas han sido las mismas desde épocas milenarias y que su relevancia no está limitada únicamente al trabajo, sino que también se aplican a la vida en áreas como la **familia**, amigos, organizaciones de voluntariado y la comunidad.

En este sentido este estudio busca determinar los factores de formación familiar en el desarrollo de algunas de estas habilidades, lo cual va paralelo al planteamiento de Whetten y Cameron, que se refiere a la familia como área de aplicación. En otras palabras para la presente investigación, aceptamos que las habilidades directivas se pueden aplicar en el área familiar, pero suponemos que además la familia tiene un papel más importante que se relaciona con estas habilidades y que consiste en transmitir factores de formación determinantes en el desarrollo de las mismas.

Whetten y Cameron a partir de una amplia investigación y partiendo de la necesidad que tienen los directivos y estudiantes de programas administrativos de convertir una buena idea en una práctica aceptada, plantearon las diez habilidades directivas que más se repetían en los directivos analizados y encontraron que todas eran del tipo conductual. Dichas habilidades directivas fueron organizadas en tres grupos:

#### **4.1.4.1 Habilidades Personales**

##### **- Desarrollo de autoconocimiento**

El autoconocimiento ha sido considerado por diversos autores como el punto central del comportamiento del hombre, se aduce que mientras más conocimiento se tenga de sí mismo, mejor será la relación con sí mismo y con los demás y sus éxitos serán mayores, sin embargo también se contempla la negación del autoconocimiento aduciéndolo al miedo del ser humano a conocer lo que no es en

---

<sup>7</sup> WHETTEN D. y Cameron K. (2005). Desarrollo de habilidades directivas. 6ª ed. Pearson Education. México. P. 105

referencia a lo que desearía ser.<sup>8</sup> Refieren que la búsqueda del autoconocimiento es un enigma, pero a la vez un requisito y motivador del crecimiento y del mejoramiento aunque también lo puede inhibir. Trabajan cuatro aspectos centrales del Autoconocimiento: *Valores* como fundamento de las actitudes y preferencias, valores culturales y personales que se desarrollan de diferente forma en cada individuo, *estilos de aprendizaje* que reflejan como cada individuo recibe y procesa la información, *Actitudes hacia el cambio* refiriéndose a la adaptación al entorno cambiante y *las necesidades interpersonales* a diferencia de las anteriores esta se enfoca al comportamiento con los demás.

#### - **Manejo del estrés**

El manejo del estrés depende de diversos factores tanto del entorno como de cada ser humano, entre ellos se menciona la familia Whetten y Cameron citan al médico Frank Trieber “Si Usted proviene de una familia que es de algún modo caótica, inestable, no cohesiva y que guarda rencillas, esto se asocia más adelante con una mayor reactividad de la presión arterial a diversos tipos de estrés.

#### - **Solución analítica y creativa de problemas**

La mayoría de los puestos de trabajo y la vida diaria en sí requieren de la solución de problemas, a lo cual no son ajenos los directivos, es más, tienen una mayor carga a este respecto. Whetten y Cameron refieren dos tipos de solución de problemas analítico y creativo, “se abordan dos tipos de solución de problemas analítica y creativa. Los directivos eficaces son capaces de resolver problemas, tanto en forma analítica como creativa, aunque se requieren diferentes habilidades para cada tipo de problema” refieren dentro de la solución de problemas analíticos la definición de problema, generación de ideas, evaluación y selección de la alternativa y la puesta en práctica y seguimiento de la solución; donde todos los afectados participan y se enfocan en deshacerse del problema. En el tipo creativo se trata básicamente de generar algo nuevo para lo cual se requiere gran habilidad mental mencionan cuatro etapas fundamentales: etapa de preparación, de incubación, de iluminación y de verificación. Son coincidentes los dos métodos con el trabajo en conjunto quiere decir esto que el directivo no ha d estar solo en este proceso, por el contrario ha de contar con la participación de todos los involucrados en la situación problémica.

### **4.1.4.2 Habilidades Interpersonales**

#### - **Manejo del conflicto**

Cuando se aborda el tema del conflicto, casi de forma automática e inconsciente se relaciona este concepto con un buen número de emociones negativas tales como tensión, nerviosismo, ansiedad y hasta agresividad, debido a que se da por hecho que el conflicto es algo que no tendría que ocurrir y cuyas consecuencias

---

<sup>8</sup> Ibid. p, 81-85

siempre son negativas para alguna de las partes involucradas, sino para las dos. Sin embargo, se puede evidenciar claramente que gran número de los conflictos que se presentan, tienen algún nivel de utilidad y beneficio social, es decir, que además de que los conflictos generen consecuencias negativas, también presentan algunos aspectos positivos que sólo pueden ser útiles en la medida en que se afronten de la manera correcta. Inclusive, “determinado índice de conflicto puede ser estimulante para los objetivos generales de la organización, e incluso en las relaciones interpersonales, ya que permite el crecimiento personal si se afronta de forma adecuada”<sup>9</sup>.

Se hace necesario resaltar que el manejo del conflicto señala que siempre el foco de atención debe estar en el problema o la situación y no en la persona, debido a que al centrarse en la persona es muy posible generar mayor tensión y desborde emocional.

Para Whetten y Cameron los directivos eficaces en el manejo del conflicto deben ser diestros en el uso de tres habilidades esenciales: primero deben ser capaces de diagnosticar en forma precisa los tipos de conflicto, incluyendo sus causas. Segundo, deben ser capaces de seleccionar una estrategia apropiada de manejo de conflicto. Tercero, deben ser capaces de resolver las disputas interpersonales de manera efectiva, de manera que los problemas subyacentes se resuelvan y las relaciones entre los disputantes no se dañen.

#### - **Motivación de los empleados**

Apoyados en las investigaciones de varios académicos organizacionales, Whetten y Cameron concluyen que el desempeño de un trabajador es el producto de la habilidad multiplicada por la motivación, la habilidad resulta de multiplicar la aptitud por el entrenamiento y los recursos, y la motivación es el producto del deseo y el compromiso. Aquí se encuentra una clave que le permite a los directivos de cualquier organización trabajar para mejorar los resultados de sus subordinados. Si bien es cierto, que un gerente debe preocuparse por incrementar la habilidad de sus colaboradores por medio del entrenamiento y la capacitación, acompañada por el suministro de los recursos materiales, tecnológicos y humanos necesarios para desarrollar eficientemente sus tareas, también es cierto que la motivación diaria proporcionada por el directivo a sus subordinados, se convierte en un factor primordial a la hora de alcanzar y sobrepasar los objetivos definidos previamente. “Los directivos eficaces destinan suficiente tiempo a animar y fortalecer la motivación de sus subordinados, lo que se refleja en su esfuerzo e interés”<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> REDORTA J. (2007) Aprender a resolver conflictos (1. ed.) España: Paidós.

<sup>10</sup>WHETTEN Op.Cit. p, 254

Igualmente, “los programas de motivación eficaces no sólo pueden, sino que se deben enfocar en aumentar tanto la satisfacción como la productividad”. De acuerdo con este postulado, Whetten y Cameron consolidaron el modelo básico de “cuatro factores” de motivación laboral que consta de motivación – desempeño – resultados finales – satisfacción.

#### - **Comunicación de apoyo**

De acuerdo con Whetten y Cameron, “la habilidad en la comunicación de más importancia es la habilidad de transmitir mensajes claros y precisos”. En este sentido entendemos que una buena comunicación se da cuando el emisor tiene la capacidad de transmitir un mensaje claro, preciso y consistente, en un lenguaje entendible y reconocible para el receptor. En el campo de las organizaciones, se hace evidente la importancia de hacer circular y transmitir la información con la mayor efectividad y exactitud con el fin de poder convocar y vincular a todo el equipo humano en la consecución y logro de los objetivos y metas organizacionales. Sin embargo, cabe resaltar que para que se pueda cerrar exitosamente el proceso comunicativo, es imprescindible que el receptor tenga una especial capacidad de escucha, capacidad sin la cual no sería posible desarrollar una comunicación asertiva, por más que el emisor realice todo su esfuerzo por transmitir el mensaje en forma clara y precisa.

Igualmente, Whetten y Cameron definen la comunicación de apoyo como la comunicación que busca preservar una relación positiva entre los comunicadores en el momento en que están abordando un problema determinado. Este tipo de comunicación les brinda a las personas la posibilidad de manifestar una retroalimentación negativa y solucionar un problema, logrando como resultado un fortalecimiento de la relación. El objetivo de este tipo de comunicación, no sólo es generar un ambiente más armonioso, gracias al desarrollo de mejores relaciones interpersonales entre los miembros de la organización ya sean de igual o diferente jerarquía y nivel de autoridad, sino que este estado se transmitirá al ambiente externo de la organización, brindando un mejor nivel de servicios y atención al cliente; lo cual permitirá que se cumplan con los objetivos y metas propuestos por la alta dirección.

#### - **Ganar poder e influencia**

Retomando a Whetten y Cameron, se encuentra que definen el poder “como el potencial para influir sobre un comportamiento” Esta definición toma gran importancia porque se dirige a la capacidad de un directivo para convencer y comprometer a sus subordinados en la consecución de las metas organizacionales propuestas; de tal manera que la capacidad para influir sobre el comportamiento de los miembros de su equipo de trabajo, no se limita al uso de la autoridad proveniente de su posición jerárquica, “como en el caso de los jefes poderosos que tienen autoridad sobre sus subordinados, o de padres poderosos que tienen control sobre sus hijos”

Por otra parte es importante señalar que las organizaciones se han venido transformando en aspectos como su estructura organizacional, pasando de la tradicional estructura piramidal a una más plana; igualmente, el masivo uso de las tics, ha permitido que la información fluya más dinámicamente a lo largo y ancho de la empresa, estos factores sumados a otros han ocasionado la evolución del rol directivo típico al de orientador y mentor.

#### **4.1.4.3 Habilidades Grupales**

##### **- Trabajo en equipo**

Para Whetten y Cameron “en los equipos altamente eficaces, el comportamiento de los miembros es interdependiente y las metas personales están subordinadas al cumplimiento de la meta de equipo”. Así mismo, especifican que un atributo fundamental de los equipos efectivos es contar con un líder efectivo <sup>11</sup>, quien debe en primer lugar establecer la credibilidad y la capacidad para influir en los miembros del equipo. Ser un líder efectivo de equipos requiere dos habilidades fundamentales: primero desarrollar la credibilidad entre los miembros del equipo y segundo, expresar una visión motivadora acompañada por metas SMART (específicas, mensurables, alineadas con la cultura del equipo, realistas pero flexibles y de tiempo).

##### **- Dirección hacia el cambio positivo**

Para Whetten y Cameron “liderar el cambio positivo es una habilidad directiva que se enfoca en desatar el potencial positivo humano. El cambio positivo permite a los individuos experimentar la apreciación, colaboración, vitalidad y significado en su trabajo”.

Para liderar eficazmente un cambio positivo, se requiere el desarrollo de cinco habilidades fundamentales de dirección: 1) establecer un clima positivo; 2) crear la condición para el cambio; 3) exponer una visión de abundancia; 4) generar compromiso; y 5) institucionalizar el cambio positivo<sup>12</sup>.

##### **- Facultamiento y delegación**

Desarrollar la habilidad del facultamiento y la delegación implica un cambio de percepción y actitud ante la forma en que se dirigen y desarrollan las funciones gerenciales en las organizaciones. Muchos directivos colocan el acento en el control de las operaciones y de los empleados, con el fin de evitar desviaciones que pongan en riesgo el cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, la administración contemporánea impulsa el otorgamiento de poder, autonomía y autodeterminación de los miembros de las organizaciones, evitando limitar su actividad a la ejecución de tareas definidas por sus superiores.

---

<sup>11</sup> WHETTEN Op.Cit. p, 451

<sup>12</sup> WHETTEN Op.Cit. p, 459

Whetten y Cameron explican que el “facultamiento significa proporcionar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellos deseen, más que hacerlos que hagan lo que usted quiere” Igualmente, los directivos que ponen en práctica el facultamiento, eliminan el uso de controles hacia los subordinados y en cambio motivan y estimulan su conducta<sup>13</sup>

El facultamiento es distinto de solo dar poder a alguien. Aunque uno puede dar poder a otra persona, uno mismo debe aceptar el facultamiento. De tal manera que el poder proviene de una fuente externa, mientras que el facultamiento proviene de una fuente interna.

Whetten y Cameron (2005) fundamentaron su investigación en otros estudios y en una larga experiencia en educación, por esta razón asumimos los planteamientos de estos autores como base teórica para la dimensión de las habilidades directivas del presente estudio.

Es posible evidenciar una estrecha relación entre la familia y las habilidades directivas, en diversos aspectos como el manejo del estrés según la teoría depende en gran medida del ambiente familiar en el cual se haya formado el sujeto, de hecho será más resistente a factores de estrés cuando más apacible y tranquilo haya sido su ámbito familiar y menos resistente cuanto más inestable o caótica haya sido su familia. También se aprecia la influencia de los valores tanto culturales como personales y el ámbito de crianza, por cuanto si el individuo se fortalece en valores y actitud positiva tendrá la capacidad de proyectarlo hacia los demás mientras que si su formación se realiza en un ámbito de negativismo tendrá gran dificultad para desatar el potencial positivo humano

En el caso del desarrollo y práctica de la habilidad del poder e influencia, se evidencian dos posiciones básicas que puede asumir un directivo. Por un lado, la práctica básica del control, mediante la cual el gerente trata de verificar que sus subordinados cumplan estrictamente lo que él ha establecido de antemano, y el facultamiento el que les permite desarrollar su pequeña o gran actividad de forma autónoma y auténtica, con el fin de que cada colaborador exprese lo mejor que lleva dentro. Esto es de gran importancia, debido a que la empresa es un complejo social, en el que no basta contar con las habilidades técnicas y profesionales, sino que hace necesario contar con las habilidades que le permitan al directivo conducir grupos de personas hacia el cumplimiento de metas comunes y personales, buscando la mayor satisfacción y realización de todos los participantes. Pero, acaso ¿no será este un anhelo de todas las instituciones sociales, incluyendo la familia? ¿Por qué será que se encuentran semejanzas entre las conductas que tienen los padres de familia al dirigir sus familias y las que tienen los directivos al dirigir sus organizaciones?

---

<sup>13</sup> WHETTEN Op.Cit. p, 401

**4.1.5 Características de las habilidades directivas:** Whetten y Cameron, mencionan las siguientes características de las habilidades gerenciales: (1) son conductuales, esto quiere decir que son acciones observables que el individuo realiza y conducen a ciertos resultados; (2) son controlables por el individuo, es decir que pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse de manera consciente. (3) se pueden desarrollar, así su desempeño se puede mejorar a través de la práctica y la retroalimentación, en este sentido el individuo puede progresar de menor a mayor competencia en las habilidades gerenciales, (4) se encuentran interrelacionadas, dado que son un conjunto de respuestas complejas que se combinan para lograr los resultados deseados y (5) a veces son contradictorias o paradójicas, es decir que se pueden presentar conductas contrarias en un administrador, por ejemplo puede ser flexible y controlado a la vez.

Estas características son comunes con algunas de las características de las habilidades que desarrolla un niño en el hogar, precisamente esta es una de las discusiones que se requiere durante el desarrollo de esta investigación.

## **4.2 ESTADO DEL ARTE**

En el tema objeto de estudio del presente trabajo, evidenciamos que no existen actualmente publicaciones que determinen los factores de formación familiar en el desarrollo de habilidades gerenciales en los administradores y gerentes del municipio de Tunja.

Algunos estudios como el realizado por Eva S. Kras y titulado “Cultura gerencial” en el que trata de identificar qué aspectos de la cultura norteamericana y mexicana están impidiendo el libre desarrollo de negociaciones y el fortalecimiento de relaciones comerciales entre organizaciones de estos dos países, incluye entre los aspectos a analizar: la religión, el enfoque educativo, el nacionalismo, la sensibilidad personal, la etiqueta, el estatus, la estética, la ética y por supuesto la familia.

Eva s. Kras encontró que en el caso del ejecutivo mexicano, la familia sigue siendo la base de la sociedad y tiene prioridad sobre el trabajo y cualquier otro aspecto de la vida cotidiana. En cuanto a la jerarquización de la autoridad Eva s. Kras identifico que:

Dentro de la unidad familiar, el padre es la figura de autoridad claramente percibido y toda decisión y norma de disciplina proviene de él. La madre tiende a ser servil y busca el consejo y autoridad del marido en todo asunto, aunque se la reverencia como madre abnegada y esposa obediente.

Igualmente, el niño recibe amplias muestras de aprecio, protección y amor; lo cual le permite sentir seguridad emocional aunque acompañada de una amplia dependencia moral de la familia<sup>14</sup>. Como consecuencia del ambiente familiar y educativo del niño mexicano, concluye que el joven ejecutivo será atento y sumiso hacia su supervisor, llevará a cabo sus instrucciones sin cuestionarlas y evitará tomar decisiones y asumir la responsabilidad de problemas, porque estas actitudes corresponden a su superior.

En el caso de la cultura norteamericana, Kras identificó que en el orden de prioridades, el trabajo aparece en el primer lugar, desplazando a la familia a un segundo puesto.

En la unidad familiar, al padre no se le considera normalmente como una figura de autoridad, dado que con frecuencia tiene poco contacto con sus hijos debido a las exigencias de su trabajo. Es también normal que la madre trabaje, lo que hace que los hijos crezcan obligados a ser autosuficientes, independientes y competitivos, recibiendo considerable influencia de sus compañeros.

En el mismo estudio Kras, encontró que “el individualismo y la competencia son cualidades admiradas, lo cual hace que la dependencia emocional de la familia se suspenda a edad muy temprana”.

A diferencia del joven mexicano, el norteamericano prefiere resolver sus propios problemas antes que recurrir a alguna figura de autoridad como el padre, el maestro o alguna persona de mayor edad, y como resultado de las experiencias educativas vividas en la familia y la escuela, el recién egresado llega a la empresa con confianza en sí mismo y exhibiendo otras cualidades, como la independencia, la competitividad, la agresividad y el individualismo.

Refiriéndonos ahora a estudios realizados en Colombia sobre el tema de la familia, encontramos que Virginia Gutiérrez de Pineda ha generado un importante conocimiento sobre las diferentes tipologías familiares presentes en la geografía colombiana. Resulta interesante observar que la investigadora tenía como objetivo inicial de su investigación titulada “Familia y Cultura en Colombia” describir la tipología y la estructura familiar de nuestro país, sin embargo en el desarrollo de la investigación encontró que no era posible consolidar un único tipo de familia colombiana, debido a que el particular proceso histórico vivido en las diferentes regiones del país, así como las características específicas del hábitat que ocuparon los diversos grupos poblacionales, dieron origen a varias tipologías familiares agrupadas en cuatro subculturas: complejo andino americano, complejo

---

<sup>14</sup> KRAS E. (2000). Cultura gerencial, guía para la comunicación empresarial multinacional (2. ed.) México: Grupo Editorial Iberoamérica.

santandereano o neohispánico, complejo de la montaña o antioqueño y complejo litoral fluvio minero o negroide.

De acuerdo con Gutiérrez (2000), el complejo andino americano está delimitado así:

Este complejo familiar se expande en dos zonas, de escasa aculturación hispánica la primera y ubicada en retazos dispersos casi marginales del territorio patrio, mientras la segunda constituye un núcleo andino de amplia proyección. Abarca parte de los departamentos de Cundinamarca, Boyacá, y los Santanderes en la porción cordillerana nororiental, y a los del Cauca, Nariño, y sur del Huila en la región sureña occidental.

La estructura de la familia del complejo andino americano constituye un ejemplo de aculturación cumplido impositivamente y ofrece una amplia gama de matices que se inician con las formas estructurales de la familia india, casi pura, hasta llegar a asimilar los lineamientos más precisos de la tradición hispánica.

El hábitat de la zona de intensa aculturación se extiende en las altiplanicies de la sabana y los compartimientos de Tunja, configurando el doble valle fluvial del Servitá y el Sogamoso. Identifica al hombre andino la fuerte asimilación de la institución religiosa, el liderato institucional de la misma y la trascendencia de ésta sobre la estructura familiar. Una dominante presencia del matrimonio en la conformación familiar, identifica esta sección del país, así como una marcada orientación hacia el patriarcalismo.

La familia nuclear americana conforma una tipología nuclear muy simple, encarada desde un punto de vista escuetamente legalista: puede fragmentarse en familia legal y familia de hecho. La forma legal goza dentro de la comunidad de la más alta valoración social y religiosa. Es un requisito que obliga no sólo a la clase alta, sino que también es impositivo para las clases medias y populares<sup>15</sup>.

Igualmente, Gutiérrez aclara que esta alta valoración de la norma legal obedece a una razón social, que obliga a los miembros de la clase alta a cumplir este requisito como expresión muy clara de su estatus personal y el comienzo normal de la futura generación. Una valoración de índole religiosa se siente a medida que se desciende en las gamas de estratificación social.

Sin embargo, la investigación demuestra que esta tipología familiar puede presentar diversas formas en aspectos como la jerarquización de la autoridad, el ingreso familiar y las normas de residencia, que se relacionan principalmente con

---

<sup>15</sup> GUTIÉRREZ, V. (2000). Familia y cultura en Colombia (5. ed.) Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.

la estratificación social, con el hábitat rural o urbano, y con la estructuración ya sea legal o de hecho.

En el campo de las habilidades gerenciales o directivas encontramos variados estudios que conceptualizan lo que se entiende por habilidades gerenciales o directivas, definen cuáles son las más importantes a desarrollar por el directivo y algunos señalan la posibilidad de aprenderlas y desarrollarlas por los gerentes y ejecutivos.

Para Chiavenato, el éxito de un administrador en su práctica profesional no depende de su buen desempeño académico, ni del deseo de aprender y aplicar el conocimiento adquirido, sino de su personalidad y su modo de actuar, es decir, de sus habilidades.

Igualmente, Katz citado por Chiavenato plantea que existen al menos tres clases de habilidades necesarias para que el administrador pueda desenvolverse y desarrollar sus funciones con buena probabilidad de éxito: la habilidad técnica, la humana y la conceptual. Para Hersey y Blanchard citados por Chiavenato, “la combinación adecuada de esas habilidades varía a medida que un individuo asciende en la escala jerárquica, desde posiciones de supervisión hasta posiciones de alta dirección”

Sin embargo, en la tesis doctoral titulada “Habilidades de dirección del servidor público, en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México” de Susana Delfina Bautista Alvarado, encontramos que la investigadora ha identificado como habilidades gerenciales eficientes, la comunicación, la administración del tiempo, la motivación, la delegación y el liderazgo, aclarando que las habilidades son de comportamiento y no se refieren a atributos de personalidad.

De la misma manera Bautista argumenta que:

Las habilidades directivas pueden aprenderse o mejorarse por todo aquel que dirige una organización de manera eficiente, éstas se pueden aplicar de forma diferente y ser un conjunto de atributos según el directivo y su contexto.

Las habilidades directivas se presentan de forma interdependiente e integrada, ya que al pretender la eficiencia conlleva varias habilidades y el mejor camino para lograr los objetivos y una interacción efectiva entre ellas. Es decir las habilidades directivas se relacionan e integran en el proceso de dirección que desarrolla el dirigente - líder a partir de aplicar con eficiencia sus comportamientos y métodos de trabajo, para obtener los resultados esperados en las diversas situaciones que se presentan en la organización.

Por otro lado, Puchol, define tres grandes habilidades directivas que giran en torno a las funciones denominadas continuas que son la comunicación, la toma de decisiones, y la gestión. Este docente universitario y consultor de empresas concibió su “Libro de las habilidades directivas” con el propósito de ofrecer a quienes ejercen, o se preparan a ejercer la gestión, unos conocimientos, unas técnicas y unas actitudes que les ayuden a incrementar su eficacia y su eficiencia como gestores en empresas públicas y privadas.

García clasifica las habilidades directivas en: habilidades profesionales como la habilidad de planificar, la habilidad de organizar, la habilidad de mandar, la habilidad de controlar; adicionalmente identifica la habilidad de comunicación y la habilidad denominada rasgos personales, que en gran medida se puede alcanzar o matizar en el comportamiento directivo mediante capacitación y entrenamiento, y que incluye operaciones como: ser creativo, innovador y tener iniciativa.

Como se anotó anteriormente, se evidencia la existencia de variados estudios sobre el tema, en los que los autores presentan diferencias y coincidencias a la hora de identificar y definir las habilidades gerenciales y directivas.

### **4.3 MARCO CONTEXTUAL**

#### **TUNJA**

Según Boyacá Cultural, Tunja, es la capital del Departamento de Boyacá está, aproximadamente a los 5 grados, 32 minutos y 7 segundos de Longitud al Oeste de Greenwich es de 73 grados, 22 y 04 segundos. Y su longitud en relación con Santafé de Bogotá es de 0 grados, 43 minutos y 0 segundos.

Está ubicada en el Altiplano de Tunja, que pertenece a la unidad morfológica del Altiplano Cundiboyacense en la Cordillera Oriental de los Andes. Con alturas que van desde los 2700 msnm hasta 3150 msnm en la parte más elevada. La ubicación resulta estratégica por los ejes viales que la interconectan con los Llanos Orientales, la Costa Atlántica y centro del país; dista de Bogotá 123 km. Tiene una extensión de 118 Km<sup>2</sup>, de los cuales el 87% corresponde al área rural y el 13% al área urbana.

De acuerdo con proyecciones del DANE, el Municipio de Tunja para el año 2008, se proyectaba con una población de 164.676 habitantes, distribuidos así: en la zona urbana el 95.15% (156.689 habitantes) y en la zona rural el 4.85%, es decir 7.987 habitantes.

### **Actividad económica.**

“Desde su fundación la ciudad de Tunja ocupa un lugar como centro institucional y religioso de la región. Su importancia se evidencia en la proliferación de centros religiosos con preferencia en la zona histórica y comercial, con tradiciones religiosas que aún se conservan a través de fiestas que convocan a los pobladores de la región. También se constituyó en centro comercial de la región si se observa los vestigios de la antigua plaza de mercado, hoy plaza real, y algunos almacenes de la zona histórica que conservan la estructura de comienzos de siglo. Estas dos circunstancias generaron procesos de comercio local e intrarregional que la conectaban con poblaciones cercanas y con la capital de la República.<sup>16</sup> Si bien sigue teniendo importancia departamental y regional, no la tiene en las proporciones que debiera tenerla de acuerdo con el potencial que se evidenció 20 años atrás. Surgen con mucha fuerza otras actividades que le aportan a la ciudad un lento crecimiento como los procesos de urbanización iniciados por el Incredial y constructoras privadas, de otra parte se dan un acelerado crecimiento de centros de educación media y superior de carácter privado que hacen de Tunja un importante centro educativo regional.

Durante la segunda mitad del siglo pasado, Tunja presenta una transformación fuerte en su estructura urbanística, el desarrollo comercial y el crecimiento de la educación pública y privada. Los desarrollos urbanísticos sostenidos, pero desordenados, promovidos por planes institucionales, impulsaron un desarrollo que hoy se mantiene. Urbanizaciones, conjuntos cerrados y proliferación de la construcción, crearon en las dos últimas décadas una ciudad desordenada y con un déficit fuerte en desarrollo vial e infraestructura de servicios.<sup>17</sup>

El sector productivo en la ciudad de Tunja teniendo en cuenta su organización jurídica presenta la siguiente composición: La Persona Natural, es decir aquel comerciante, profesional o trabajador independiente que registra su actividad en la Cámara de Comercio, representa el mayor peso en la estructura productiva de la Ciudad con un 79.1%, un segundo lugar está representado en la actividad comercial con un 12.2%, el tercer lugar en participación es ocupado por las Sociedades Limitadas con un 3.9%, mientras que las Sociedades Anónimas representan un 2.1%. Las demás formas de organización jurídica no alcanzan ninguna el 1%.<sup>18</sup>

Según el censo realizado por el DANE (2005), citado en PNUD de Boyacá la estructura del sector productivo en la ciudad de Tunja está compuesta por: un 7,2% de establecimientos dedicados a la industria; el 52,7% a comercio; el 35,8% a servicios y el 4,3% a otra actividad. En el sector rural la actividad agrícola corresponde al 76,5%, pecuaria 93,0%, piscícola 0,7%. La mayoría de las

---

<sup>16</sup> PLAN DE DESARROLLO 2.004 – 2.007

<sup>17</sup> Ibid. p 35

<sup>18</sup> CÁMARAS DE COMERCIO DE TUNJA, DUITAMA Y SOGAMOSO; Boyacá en cifras 2.004)

viviendas tiene simultáneamente 2 o 3 actividades, mientras que los cultivos existentes en la vivienda rural son: el 93,3%". *PNUD-Departamento de Boyacá Tunja, Octubre de 2006*

## CLASIFICACION DE LA INDUSTRIA SEGÚN POT TUNJA

Según el plan de ordenamiento territorial de Tunja, para el desarrollo de actividades industriales en predios particulares, los grupos de industrias se clasifican de la siguiente manera:

1. Industria artesanal o domestica (I-A):
2. Industria liviana (I-L):
3. Industria mediana (I-M).
4. Industria pesada (I-P.).

Aunque se presenta industria de la confección en la clasificación 1 y 2 para el presente estudio se toma el nivel 2 en el cual se encuentran las industrias, que requieren depósito de materiales, local comercial, avisos publicitarios, en general mayor magnitud.

### Condiciones Sociales

En el municipio de Tunja el índice de analfabetismo para mayores de 15 años es de 4.4%, y el de analfabetismo funcional (mayores de 15 años) es de 11.8 % considerados entre los más bajos del departamento de Boyacá, la cobertura en educación es superior al 90% para básica primaria y del 78% para la educación media, inferior a la meta nacional de 93.2%.

**TABLA 2: Características de los hogares del municipio de Tunja**

Características Socioeconómicas de los hogares MUNICIPIO DE TUNJA			
Cuadro 1			
PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL HOGAR			
Abril de 2006			
CARACTERÍSTICA	TOTAL	CABECERA	RESTO
<b>Municipio de Tunja</b>			
Hogares	35.596	33.618	1.979
<b>Estrato socioeconómico</b>			
1	9,2	9,2	NA
2	22,2	22,2	NA
3	44,4	44,4	NA
4	17,8	17,8	NA
5	6,4	6,4	NA
<b>Número de personas del hogar que habitan en la vivienda</b>			
1	3,1	3,0	6,0
2	10,3	10,4	8,0
3	18,9	19,0	15,6
4	24,9	24,9	24,1
5	21,7	21,8	19,1
6	10,6	10,6	10,6
Más de 6	10,6	10,3	16,6

FUENTE: Departamento de Boyacá – CENAC, 2.006

## **Industria de la Confección**

“La Industria de la confección se ha catalogado como un mercado muy atractivo ha sido los Estados Unidos, quienes han obligado a la industria de confección Colombiana a ser más competitiva tanto en los precios como en la calidad de sus productos, gracias a sus exigencias. Por esto podemos resaltar que el aporte que el sector de la confección y el textil ha dado a Colombia consiste básicamente en la generación de empleo y en el crecimiento constante de sus exportaciones”.  
Quien en la Industria.

Según los datos suministrados por la cámara de comercio de Tunja, en este municipio, específicamente la industria de la confección se ha desarrollado especialmente para suplir la demanda en el área de confección de uniformes escolares y universitarios, en menor cantidad en lo que refiere a ropa infantil e informal

## 5. DISEÑO METODOLOGICO

### 5.1 ENFOQUE CUALITATIVO

De acuerdo con los objetivos del estudio se aplicó investigación con enfoque cualitativo de tipo exploratorio, con la utilización de la metodología de casos, que según Yin (1989), es una herramienta valiosa de investigación que permite medir y registrar la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado. Este método ha sido esencial para investigaciones en las ciencias sociales, en la dirección de empresas, educación, políticas de la juventud y desarrollo de la niñez, estudios de familias, negocios internacionales, desarrollo tecnológico e investigaciones sobre problemas sociales. Se usa el método inductivo tratando de encontrar nuevas formas de enfocar y entender la realidad, interpretando y comprendiendo la perspectiva de los participantes de la realidad social.

Se generan proposiciones y no hipótesis, de acuerdo con lo planteado por Martínez “En este sentido, es útil resaltar la diferencia existente entre las proposiciones teóricas (construidas en un estudio de caso) y las hipótesis de estudio (formuladas en los estudios cuantitativos). Así, las proposiciones teóricas son construidas a partir de constructos o factores generales (que contienen una serie de variables o dimensiones), mientras que las hipótesis de estudio son formuladas para cada una de las variables o dimensiones que forman parte de un constructo o factor”.

El estudio está dividido en cuatro fases. La primera fase consistió en el descubrimiento, acercamiento, observación y entrevista estructurada a algunos directivos, en la cual se identificó el problema y se generaron las proposiciones. La segunda fase, concluyó con la presentación de la propuesta de investigación, en la cual se realizó el planteamiento de la investigación, inmersión en las teorías existentes y relacionadas con el tema y una mayor profundización y delimitación de la investigación. En la tercera fase, se hizo nuevamente un acercamiento al objeto de estudio, con unos objetivos de investigación ya bien definidos que permitieron obtener información por medio de la observación, descripción, entrevista y reflexión. La cuarta fase, condujo al proceso de comprobación de las proposiciones, para lo cual se realizó categorización, triangulación y ordenamiento conceptual, que “se refiere a la **organización de los datos**, en categorías (o a veces clasificaciones) discretas, según sus propiedades y dimensiones y luego al

uso de la descripción para dilucidar estas categorías”<sup>19</sup>. El presente estudio tiene validez para el año 2011.

Se utilizó el caso múltiple de múltiples unidades, realizando un comparativo de los diferentes criterios de análisis, que pueden variar entre administradores, luego de una revisión en conjunto del tema.

## **5.2 ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN**

El estudio se limitó a la formación que le ha dado al directivo la familia que lo gestó y no a la familia que actualmente el directivo haya conformado, también se limitó a un periodo de la vida del directivo en el cual pensamos que la principal influencia recibida para el tema de habilidades directivas es de la familia. En este sentido, se estudiaron los factores de formación generados por la familia hasta los 20 años de vida del directivo, pues es una edad en que pueden aparecer otras instituciones a desarrollar habilidades de este tipo. Los criterios analizados fueron únicamente los que tienen relación con la familia, ya que pueden existir experiencias empresariales de muy corta edad por parte de los directivos, que hayan permitido el desarrollo de habilidades, pero que no se presentaron dentro del seno familiar.

Para ubicar a los administradores se seleccionaron empresas de confecciones de Tunja, pero es de aclarar que este estudio no se centra en el análisis de un sector, sino que su especificación se hizo únicamente con el fin de tener una muestra homogénea en algunos aspectos geográficos y laborales, además de ubicar un sector que no se encuentra muy fortalecido, para encontrar posibles causas relacionadas con la formación familiar en el desarrollo de habilidades gerenciales.

## **5.3 RECOLECCIÓN DE DATOS**

El número de casos analizados en este estudio fueron seis, se tomaron administradores de empresas de confecciones, en la ciudad de Tunja. Como criterios de selección el administrador: lleva ocupando su cargo en la empresa por un mínimo de un año y su origen es Cundiboyacense. La escogencia de los administradores fue supeditada a la colaboración que ellos estuvieron dispuestos a ofrecer para la realización del estudio.

---

<sup>19</sup> STRAUSS, A. y Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Editorial Universidad de Antioquia. Colombia.

Para la obtención de la información, las entrevistas contenían una guía de conversación en la cual los tópicos son determinados de manera general (Anexo 1, 2 y 3), dicha información fue categorizada teniendo en cuenta la estructura definida por Whetten y Cameron (2005) y de acuerdo a los criterios de análisis determinados. La entrevista al directivo se enfocó en habilidades desarrolladas en el seno familiar y algunas actuales practicadas en la empresa; la entrevista de empleados se enfocó en la percepción de habilidades gerenciales actuales de su directivo y la entrevista al familiar se enfocó en situaciones específicas del hogar que hayan permitido el desarrollo de las habilidades.

#### **5.4 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Yin citado por Martínez P (2006) recomienda la utilización de múltiples fuentes de datos para el cumplimiento del principio de triangulación para garantizar la validez de la investigación<sup>20</sup>.

Se desarrollaron entrevistas personales de tipo semi-estructurado con el directivo, un trabajador y un familiar (padre, madre o hermanos). (Anexo 1, 2 y 3). Aun que en un principio se buscó como fuente principal de la información en el estamento familiar a los padres de los gerentes, dado que es lógico pensar que nadie más que ellos pueden decir con toda certeza, que aspectos, pautas, intereses, expectativas, tuvieron en cuenta a la hora de educar y formar a sus hijos; al desarrollar el trabajo de campo surgió el inconveniente y la limitación de encontrar que la mayoría de los padres ya habían fallecido o se encontraban muy enfermos, razón por la cual, se entrevistó a uno de los hermanos en la mayoría de los casos, a excepción del Almacén Deportivo los Pakis, en el que la información fue brindada por un primo del gerente, que se había formado en su hogar.

Adicionalmente se desarrolló un protocolo de observación directa, donde se registraron observaciones realizadas en el ámbito laboral antes y durante la aplicación de la entrevista. También se revisaron estudios previos relacionados con el tema objeto de la presente investigación en cuanto a Administrador, familia y habilidades directivas, entendiéndose “familia como el grupo en el cual se gestó y creció” el administrado; igualmente se inspeccionaron textos y demás escritos, seleccionados mediante la revisión bibliográfica.

#### **5.5 ANÁLISIS DE DATOS**

La cuarta fase que condujo al proceso de comprobación de las proposiciones se realizó en los siguientes pasos, tomando como base a Cisterna (2005):

---

<sup>20</sup> YIN, R. K. (1984/1989). Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series, Newbury Park CA, Sage. P. 53

1. Selección de la información., en este paso se tuvo en cuenta el análisis dimensional deductivo y las preguntas de la investigación y se determinó cuál era la información pertinente y relevante (Cisterna, 2005).

2. Categorización de la información recolectada, proceso que inició con la codificación de los entrevistados y la elaboración de tablas clasificatorias, según las dimensiones, categoría y subcategorías. En este trabajo la palabra dimensión, se refiere a los más amplios temas que se pretenden relacionar: administrador-empresario, familia y habilidades gerenciales. Para la clasificación a cada persona entrevistada se le asignó un código, determinado por la inicial de la empresa y seguido por la letra G para gerente, F para familiar y T para trabajador; igualmente se tomaron dos momentos, el primero que corresponde al gerente dentro de su seno familiar, en la época de su niñez y el segundo al gerente actual.

La clasificación, de acuerdo a los datos suministrados por las entrevistas así:

**Dimensión Familia:** cada incidente se clasificó por subcategorías, tomando la entrevista del gerente y del familiar, que son las que nos permitieron obtener información de la infancia. (Ver anexo E)

**Dimensión de habilidades gerenciales:** se realizó el mismo proceso anterior pero tomando datos de la entrevista de gerente (autoconceptos como gerente actual), familiares (percepción de habilidades actuales del gerente) y Trabajador (permite confirmar habilidades reales actuales).

**Dimensión de Administrador-empresario:** se tomó como base la entrevista al gerente (quien contó la historia del negocio, cambios, formación etc).

3. Triangulación y análisis de la información, este paso involucró los siguientes procesos:

Triangulación de la información por cada estamento, triangulación de la información entre todos los estamentos investigados, triangulación de la información con los datos obtenidos mediante otros instrumentos, triangulación de la información con el marco teórico

4. Ordenamiento conceptual de la Información, en la cual se buscó establecer relaciones categoriales y dimensionales con la información resultante del proceso anterior, y examinando también relaciones entre los datos del niño y del adulto.

A continuación se presenta el análisis dimensional deductivo, que había cuando se inició el trabajo de campo y enseguida se encuentra una ampliación que se le hizo, partiendo de los datos emergentes, lo que resultó en un análisis dimensional inductivo:

**TABLA 3: Análisis dimensional deductivo**

Dimensión	Definición
<b>ADMINISTRADOR</b>	<p>“El administrador es aquella persona que soluciona problemas, imensiona recursos, planea su aplicación, desarrolla estrategias, diagnóstica situaciones” (Chiavenato, 2000)</p> <p>“Se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar la asignación de recursos humanos, materiales, financieros, y de información con el objeto de poder alcanzar las metas de la organización”. Hellriegel, Jackson y Slocum (2009)</p>
<b>FAMILIA</b>	<p>Para Therborn la familia, “es una institución definida por normas para la constitución de la pareja sexual y de la filiación inter-generacional. Las instituciones se pueden definir como estructuras de normas donde se fija y mantiene un juego de roles sociales”. (CEPAL, 2007, p. 32)</p> <p>Además de las dos funciones fundamentales de la procreación y socialización de los hijos, la familia ayuda a regular el comportamiento sexual, determinar la clase social y proporcionar apoyo moral y afecto.</p> <p>“Dentro de la familia el niño aprende los patrones culturales que le facilitan la participación en la sociedad”. (Shepard, Southard y Brent , 2008)</p> <p>Dentro de la estructura familiar se pueden llevar a cabo actividades de tipo económico, religioso, político y educativo</p> <p>Dentro de la familia se presenta el aprendizaje por observación, que también se denomina modelado y es uno de los modos más importantes en que el niño aprende a participar en la sociedad. ( Shepard, Southard y Brent , 2008)</p>
<b>HABILIDADES GERENCIALES</b>	<p>Son los “Bloques constructivos sobre los que descansa la administración efectiva”, estas habilidades, forman el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces, en las organizaciones. (Whetten &amp; Cameron, 2005)</p> <p>“Son conductas observables, interrelacionadas, controlables por el individuo, que se pueden desarrollar, practicar, mejorar y demostrar y que conducen a resultados. En ocasiones son contradictorias en el mismo individuo.” Whetten y Cameron (2005, p. 10)</p> <p>Dichas habilidades directivas fueron organizadas en tres grupos:</p> <p><b>HABILIDADES PERSONALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de autoconocimiento</li> <li>• Manejo del estrés</li> <li>• Solución analítica y creativa de problemas</li> </ul> <p><b>HABILIDADES INTERPERSONALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo del conflicto</li> <li>• Motivación de los empleados</li> <li>• Comunicación de apoyo</li> </ul> <p><b>GRUPALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganar poder e influencia</li> <li>• Formación de equipos eficaces</li> <li>• Dirección hacia el cambio positivo</li> <li>• Facultad y delegación</li> </ul>

## Análisis Dimensional Inductivo

A pesar de que los datos han suministrado las mismas dimensiones de estudio referentes a familia y habilidades gerenciales, planteadas al inicio del proyecto; como es de esperarse en este tipo de metodología surgen de los datos otras dimensiones que no se habían pensado, pero que responden al estudio y emergen de la realidad de las personas analizadas; corresponde al negocio (empresa), sin embargo, la información relacionada con el negocio, no se analiza como dimensión, sino que se utilizó para dar una breve reseña de cada uno de los negocios, correspondientes a cada caso. Del mismo modo la dimensión establecida desde un comienzo como administrador, se enfoca hacia el empresario, dado que en la totalidad de los casos, el administrador, es el mismo propietario y en la mayoría de los casos el fundador de la empresa.

**TABLA 4. Análisis Dimensional Inductivo**

Dimensión	Definición
<b>ADMINISTRADOR-EMPRESARIO</b>	<p>“El administrador es aquella persona que soluciona problemas, dimensiona recursos, planea su aplicación, desarrolla estrategias, diagnóstica situaciones” (Chiavenato, 2000)</p> <p>“Se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar la asignación de recursos humanos, materiales, financieros, y de información con el objeto de poder alcanzar las metas de la organización”. (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009)</p> <p>“El empresario es la persona o conjunto de personas capaces de percibir una oportunidad y ante ella formular, libre e independientemente una decisión de consecución y asignación de recursos naturales, financieros, tecnológicos y humanos necesarios para poner en marcha una empresa, que además de crear valor incremental para la economía, genera trabajo para él y, muchas veces para otros...” (Varela, 2008)</p>

## Dimensiones ajustadas con la realidad

**FIGURA 1: Dimensiones ajustadas con la realidad**

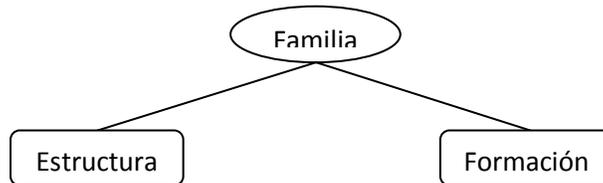


Fuente: autores

## CATEGORÍAS PARA CADA DIMENSIÓN

### Dimensión Familia

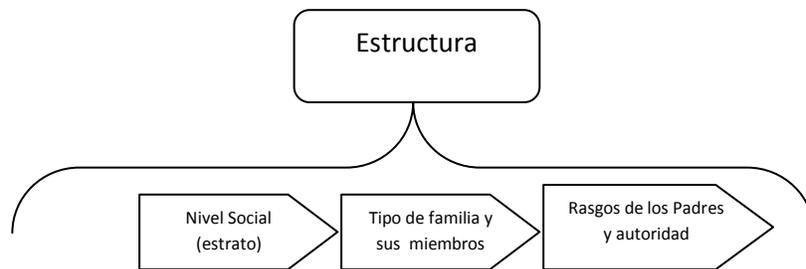
FIGURA 2: Dimensión familia



Fuente: autores

La categoría estructura se refiere a las diferentes variables de la Familia. Esta categoría incluye las siguientes subcategorías:

FIGURA 3: Categoría Estructura



Fuente: autores

La categoría formación se refiere a formación que el niño recibe en el seno familiar. Esta categoría incluye las siguientes subcategorías:

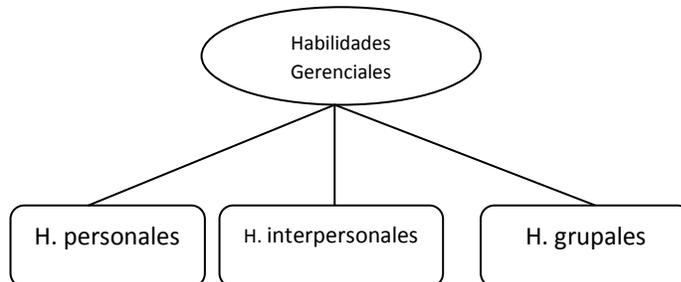
FIGURA 4: categoría formación



Fuente: autores

## Dimensión Habilidades gerenciales

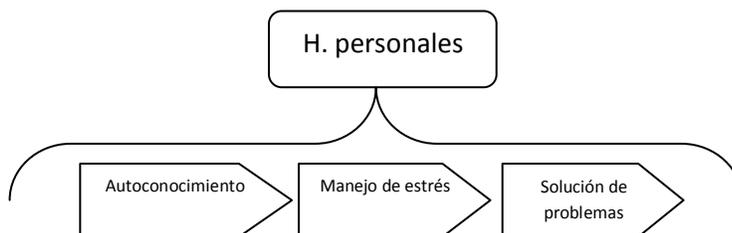
**FIGURA 5: Habilidades Gerenciales**



Fuente: autores

La categoría habilidades personales, clasifica este tipo de habilidades encontradas en el actual administrador-empresario, descritas tanto por él, como por sus familiares y trabajadores. Esta categoría incluye las siguientes subcategorías:

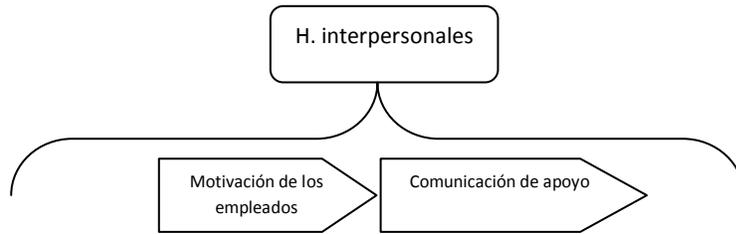
**FIGURA 6: Habilidades personales**



Fuente: autores

La categoría habilidades interpersonales, clasifica este tipo de habilidades encontradas en el actual administrador-empresario, descritas tanto por él, como por sus familiares y trabajadores. Esta categoría incluye las siguientes subcategorías:

**FIGURA 7: Habilidades interpersonales**

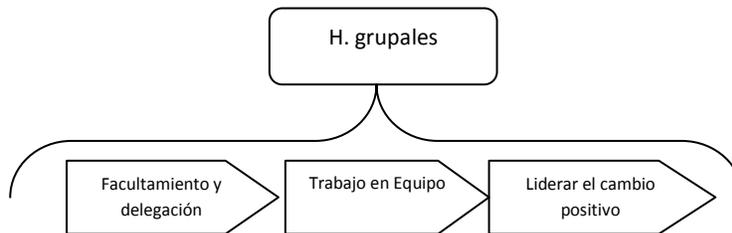


Fuente: autores

La categoría habilidades grupales, clasifica este tipo de habilidades encontradas en el actual administrador-empresario, descritas tanto por él, como por sus familiares y trabajadores.

Esta categoría incluye las siguientes subcategorías:

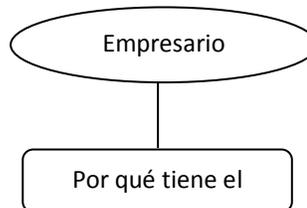
**FIGURA 8: Habilidades grupales**



Fuente: autores

### **Dimensión Administrador- Empresario**

**FIGURA 9: Empresario**



Fuente: autores

La dimensión de Empresario incluye una categorías: el por qué tiene el negocio descritas por el gerente, sin dividirse en subcategorías.

## **6. ANÁLISIS Y ORDENAMIENTO CONCEPTUAL DEL CONJUNTO DE LOS CASOS.**

En el este capítulo se presentan los resultados más importantes de los casos aplicados en los administradores de empresas de confección de Tunja. Se inicia con una descripción general de las empresas de confección, administradas por las unidades de estudio.

### **6.1 PRESENTACIÓN DE LAS EMPRESAS CREADAS Y ADMINISTRADAS POR LAS UNIDADES DE ESTUDIO.**

Las empresas en donde se desempeñan los administradores-empresarios, son empresas pequeñas, que tienen entre 2 y 20 empleados, dedicadas a la confección de ropa deportiva, de trabajo y uniformes.

A continuación se presenta una breve reseña de cada negocio, bajo tres aspectos: el origen, los cambios que ha tenido y el futuro. Dado que esta información no se centra en los objetivos del estudio, no se le dio mayor profundidad. Sin embargo, permite conocer aspectos relacionados con el contexto del objeto investigado.

**6.1.1 Almacén Roca:** La empresa inicia hace aproximadamente 55 años, como una sociedad entre padre (de la actual gerente-propietaria), hijo (hermano de la actual gerente-propietaria) y amigo del padre; al comienzo confeccionaban ropa de trabajo y comercializaban calzado. En ese entonces, la empresa era única en Tunja, la confección era de excelente calidad, principalmente por los materiales existentes; su objetivo era dotar a las empresas del departamento.

Los principales cambios que se han presentado se han dado por la competencia, los requerimientos de la demanda, los productos ofrecidos y la estructura organizacional. Actualmente, la empresa se enfoca en uniformes para estudiantes, la actividad principal es la contratación de personas externas a la empresa para que confeccionen los productos y se les paga por prenda elaborada: también se corta parte del material en el local comercial. Su propietaria considera que es una empresa exitosa y reconocida en el mercado local.

A futuro, la propietaria-administradora planea transferir los conocimientos del negocio a su hijo, quien es Diseñador Industrial.

**6.1.2 Deportes Olímpico:** Inicia hace 16 años en Duitama-Boyacá, como una empresa familiar, por iniciativa del padre de la actual empresaria-administradora, ya que él era deportista, encontró una gran necesidad de crear una empresa para satisfacer ese mercado. La actividad de la empresa ha sido la confección y venta de artículos deportivos, uniformes y sudaderas.

Los cambios se relacionan con la actividad y estructura del negocio, inicialmente se pedían a Bogotá las confecciones, luego se realizaba la confección dentro de la empresa y actualmente se contratan personas externas a la empresa para que elaboren los productos, a quienes se les paga por prenda.

A futuro se espera dar continuidad al negocio con la colaboración de los dos hijos y el esposo.

**6.1.3 Dotaciones Boyacá:** Es una empresa dedicada a la confección y venta de dotaciones para empresas ofrecen todo lo referente a seguridad industrial como: Ropa industrial, bordados, estampados, calzado, avisos, señalización, overoles, guantes.

**6.1.4 Creaciones Francy:** Inició hace 13 años, como empresa unipersonal, la propietaria había trabajado como secretaria, pasaba por un embarazo y había hecho un curso de modistería; además fue apoyada por su esposo, lo que le permitió crear la empresa. Inició ella sola y actualmente laboran 10 personas, su preocupación fundamental ha sido ofrecer productos de calidad y bien confeccionados la gerente atribuye a éste aspecto el crecimiento de la empresa.

**6.1.5 Hermatex:** Inició hace 10 años, con la confección de uniformes escolares, la empresa se crea por necesidad, dado que la propietaria se encontraba estudiando en la Universidad y requería una fuente de recursos.

Los cambios se han dado por el crecimiento del negocio y por las nuevas necesidades del mercado, desde un comienzo la propietaria tuvo que salir a buscar el mercado, actividad que, para ese entonces, no era muy usual en este sector. Actualmente la empresa se enfoca en la confección de uniformes deportivos, escolares, dotaciones para empresas, dotación de premiaciones e implementos de trabajo.

A futuro la propietaria considera importante la creación de alianzas en el sector para fortalecerse y enfrentar los retos del Tratado de Libre Comercio.

**6.1.6 Almacén Deportivo Los Pakis:** Inició hace 20 años, como una empresa familiar entre el actual propietario y uno de sus hermanos (El mayor) que era quien les traía ropa de Bogotá, ellos eran los vendedores, se presentaron problemas entre los socios, lo cual obligó a terminar el almacén y llevarlo para Bogotá, Los padres al verlo desempleado compraron la maquinaria y les ayudaron económicamente para iniciar el negocio.

Los cambios que ha tenido la empresa se relacionan con la actividad y estructura, dado que anteriormente se pagaba a destajo, mientras que actualmente se fabrica la ropa. La empresa está enfocada en la fabricación de ropa deportiva y uniformes para colegios.

A futuro el propietario-administrador, espera continuar con el negocio, por medio de su familia.

A continuación se presenta información relacionada con la organización del negocio, obtenida de la entrevista a gerentes.

**TABLA 5: Organización del negocio**

Gerente Negocio	RG	FG	PG	OG	DG	HG
Tipo de sociedad	Familiar	Personal	Familiar	Familiar	NP	NP
Empleados	2 personas en el almacén ( <b>esposo e hijo</b> ) y 15 para contratos	10 personas	2 personas ( <b>hijo y esposa</b> )	2 personas ( <b>esposo e hijo</b> )	NP	6 personas de planta y de 10 a 15 temporales.
Jerarquía	Por cargo	Por cargo	Por cargo	Por cargo	Por cargo	Por cargo

Fuente: Los autores

## **6.2 INFLUENCIA DE LA FAMILIA EN EL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES GERENCIALES: EL CASO DE LOS ADMINISTRADORES DE EMPRESAS VINCULADOS AL SECTOR DE CONFECCIONES EN EL MUNICIPIO DE TUNJA**

Es este capítulo se realiza el ordenamiento conceptual, partiendo de la categorización y triangulación explicada en el diseño metodológico y con los siguientes detalles, de análisis para cada dimensión:

*Dimensión Familia:* cada incidente se clasificó por subcategorías, tomando la entrevista del gerente y del familiar, que son las que nos permitieron obtener información de la infancia. (Ver anexo E)

*Dimensión de habilidades gerenciales:* se realizó el mismo proceso anterior pero tomando datos de la entrevista de gerente (autoconceptos como gerente actual), familiares (percepción de habilidades actuales del gerente) y Trabajador (permite confirmar habilidades reales actuales).

*Dimensión de Administrador-empresario:* se tomó como base la entrevista al gerente (quien contó la historia del negocio, cambios, formación etc).

### 6.2.1 Dimensión Familia

**Categoría Estructura.** De acuerdo con Gutiérrez (2000), el complejo andino americano (delimitado por los departamentos de Cundinamarca, Boyacá, y los Santanderes en la porción cordillerana nororiental, y los del Cauca, Nariño, y sur del Huila en la región sureña occidental) presenta una estructura de familia que constituye un ejemplo de aculturación cumplido impositivamente. Identifica al hombre andino la fuerte asimilación de la institución religiosa, el liderato institucional de la misma y la trascendencia de ésta sobre la estructura familiar. En este sentido los padres de los administradores-empresarios, todos estaban unidos en matrimonio católico y en dos de los casos se habían divorciado.

Continuando con Gutiérrez (2000), Una dominante presencia del matrimonio en la conformación familiar, identifica esta sección del país, así como una marcada orientación hacia el patriarcalismo. Sin embargo, esta tipología familiar puede presentar diversas formas en aspectos como la jerarquización de la autoridad, el ingreso familiar y las normas de residencia, que se relacionan principalmente con la estratificación social, con el hábitat rural o urbano, y con la estructuración ya sea legal o de hecho.

Ahora, refiriéndonos a los resultados encontrados en el desarrollo de la presente investigación, encontramos que la autoridad en el hogar la tenía primero el padre y luego la madre (RG, HG), solamente uno de los administradores-empresarios expresó que la autoridad la tenía la madre, en dos casos (FG, OG) la autoridad era compartida y en otro se involucraba y delegaba autoridad al hermano mayor, después de los padres:

En el caso de América, y de acuerdo con Therborn (2004), vale la pena destacar que aún existen fuerzas patriarcales en las regiones andinas de América Latina, que se relacionan con el poder, influencia y superioridad del padre, tanto en los hijos como en la esposa. Aquí se advierten coincidencias con el estudio realizado por Eva s. Kras (2000), en donde comenta que en la estructura jerárquica de la familia mexicana, “el padre es la figura de autoridad claramente percibido y toda decisión y norma de disciplina proviene de él. La madre tiende a ser servil y busca el consejo y autoridad del marido en todo asunto, aunque se la reverencia como madre abnegada y esposa obediente”<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> THERBORN, G. (2004). *Between Sex and Power. Family in the World, 1900-2000*, Londres, Routledge.

Sin embargo, se observa que la delegación de autoridad a la madre o hermanos mayores, dependen de las condiciones y características específicas de cada familia, en las que se presentaban circunstancias como la separación de los padres, o la ausencia de estos, debido principalmente, a la utilización de la mayor parte del tiempo en actividades de trabajo y negocios.

Una de las principales características encontradas en los casos, es que en la mayoría, los padres del administrador-propietario eran empresarios (RG, FG, PG, OG). También expresaron los entrevistados que las familias de las cuales provienen los administradores-empresarios de las empresas de confección de Tunja, se caracterizaban por ser humildes (FG, PG, DG, HG) y en menor cantidad de estrato medio (RG,OG). Estas familias en algunos casos, provenían del campo y se dedicaban a la agricultura y a la ganadería (RG, DB, FG)

Finalmente, se resalta que las familias de todos los administradores-empresarios analizados eran numerosas, pues estaban conformadas por padre, madre y entre 5 a 10 hijos (FG, PG, OG, DG, HG). Eran familias nucleares, tan solo una de estas familias era de tipo extendida, “como la casa era tan grande, siempre estábamos acompañados de otros parientes...” (RG).

### **Categoría Formación**

Teniendo en cuenta lo enunciado en la sección 2.1.2, se encontraron...

**Valores:** Según los administradores-empresarios del presente estudio, ellos practican valores en su empresa como la justicia (RG; FG), la disciplina (OG, HG), el buen trato (FG) y el respeto (HG). La persistencia también es mencionada, Incluso una de las entrevistadas, hace una crítica a aquellas personas que no persisten en sus empresas:

*... hay mucha gente que crea empresa y que tiene de pronto los recursos económicos para comprar la maquinaria, para empezar con todo y duran un mes dos meses un año y terminan cerrándolo...(HG)*

Al preguntar a los trabajadores acerca de los valores de sus jefes, expresan que son personas poseedoras de cumplimiento, rectitud, correctos en su actuar, exigentes y puntuales (HT,PT, FT, RT), generosos (RT), respetuosos (RT), honestos (RT) y muy humanos (DT):

*“En la parte profesional como el cumplimiento, la seriedad de las cosas que siempre tienen que estar las cosas exactamente para el día que es, entonces como el cumplimiento la seriedad, la responsabilidad más que todo, es una persona excelente.”(FT)*

*“que es una persona muy humana, es muy buena gente si y a veces hace cosas y no le salen bien y si, pero, pero él con nosotros los empleados es muy, muy bacano diría yo en pocas palabras.” (DT)*

En este sentido los trabajadores perciben algunos de los valores que los administradores-empresarios dicen tener, principalmente lo que se refiere **al respeto, el ser muy humanos y la honestidad**. Según Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), “un valor es una opinión fundamental sobre algo que tiene una importancia y un significado considerables para los individuos y que es estable a lo largo del tiempo”. Los valores, junto con las suposiciones y las normas compartidas, constituyen los elementos ocultos de la cultura. Es interesante, que al preguntar por valores, todos los entrevistados de todos los estamentos, tienen claridad en lo que significa el término, cumpliendo con estas características de constancia, significado y largo plazo<sup>22</sup>.

Así, se encuentran coincidencias entre los diferentes estamentos que permiten establecer como prioritarios esos valores dentro del lugar de trabajo. Ahora bien, si retornamos a la infancia, el estudio obtuvo información acerca de lo que el administrador-empresario y su familiar, recuerdan de los valores recibidos en su hogar.

Según los administradores-empresarios, se inculcaron en el seno familiar, valores como la responsabilidad (HG), honestidad (RG,DG), sinceridad (RG,DG), persistencia (DG, RG, HG), honradez (RG), justicia (RG), apoyo familiar (RG), unión familiar (RG,FG, PG), espiritualidad (FG), respeto (FG), seriedad (PG), paz (FG), ir por buen camino (PG), proteger (DG), agradecer a los padres (PG, OG), ser correcto:

*...de decir la verdad siempre, de hacer lo que se le venga a uno encima, de ser uno honrado, de pagarle a la persona que le colabora lo que dice la ley, armonía, buenas costumbres...(RG)*

*...si había disciplina y ...que comportamiento, que uno tenía que contestar bien, que todas esas cositas toda esa educación nos la enseñaron...(FG)*

La persistencia, es un valor infundido en el hogar, que caracteriza a estos empresarios-administradores, que los inclina a continuar, a superar dificultades y a salir adelante:

*...la educación básicamente nos la dio mi mamá, ella era una señora que tenía sus principios y nos dio varios valores entre ellos la honestidad, la*

---

<sup>22</sup> HELLRIEGEL D., Op cit, p. 63.

*sinceridad, ser uno correcto en sus cosas y **ser persistente** en lo que se quiere lograr. ..(DG)*

La unión familiar se fortalece constantemente, con miras a un mejor futuro, en otras palabras la familia trasciende y prima sobre otros asuntos:

*...que el apoyo que tuviéramos nosotros fuera, familia, familia y familia que si nosotros no nos entendíamos entre los hermanos, ese iba a ser un problema en el futuro, entonces siempre íbamos calando y calando que el entendimiento y la comprensión con los hermanos era fundamental...(RG)*

Es así como se atribuye gran importancia a la unión familiar (RG, FG, PG); para los administradores-empresarios es una fortaleza apoyarse en la familia; en este sentido, se creaban vínculos con sus miembros, ayudándose entre hermanos:

*...los hermanos mayores nos ayudaban al estudio de nosotros mientras mi papá y mi mamá trabajaban, a nosotros los mayores nos ayudaban, de todas maneras siempre, siempre, siempre estuvimos todos unidos. Entonces eso nos llevó a que estemos todos unidos todavía...(PG)*

Esta colaboración aún persiste y pasa de asuntos personales, hasta consejos relacionados con los negocios, sin embargo no llegan a existir sociedades entre hermanos. La vinculación de la familia a las empresas, es exclusiva para miembros de la familia nuclear, en todos los casos estudiados. Uno de los entrevistados, plantea que los negocios con la familia generan problemas, refiriéndose a un hermano:

*...un hermano que llegó por allá del extranjero y nos puso un negocito acá, de venta de ropa él traía la ropa de Bogotá, nosotros éramos los vendedores, salimos con él, usted sabe que si es con familia siempre se sale con problemas y entonces él acabó acá y se la llevó para Bogotá...(PG)*

La formación en valores suministrada en el hogar de los administradores-empresarios, se evidencia muy fortalecida, contrasta con la rigidez y las exigencias de los padres, el agradecimiento de los hijos y una proyección de vida sin problemas.

Ahora, analizamos los datos suministrados por los familiares, ellos mencionaban los siguientes valores infundidos en el hogar: responsabilidad (FR, DF, OF), honestidad (RF, DF, OF), apoyo familiar(RF, PF, DF), unidad familiar (RF, PF), espiritualidad (PF), seriedad (RF), sacrificio (PF), respeto (RF, DF) y cumplimiento (RF).

*...los valores que siempre nos inculcaron mis papas fue la honestidad, el cumplimiento, la responsabilidad... (OF)*

Uno de los valores que aparece con frecuencia en el diálogo sostenido con los familiares entrevistados, es el de la responsabilidad:

*...todos teníamos algún tipo de actividad o sea responsabilidades desde pequeñitos, pero la mayor responsabilidad era con el estudio. Mis hermanos, mi hermano Fabio y mi hermana, ellos hacían que los dos menores tuviéramos esas responsabilidades mientras mi mamá laboraba. (DF)*

*...nosotros somos una familia de un estrato tres, en la que nos inculcaron que teníamos que ser muy honestos y tener moral con las personas y el respeto más que todo. (DF)*

Por su parte, el apoyo familiar permite que todos los miembros del hogar trabajen como un equipo, sustentado en la colaboración mutua:

*...teníamos distribuidas las labores de la casa y las labores en las empresas de papá y mamá, trataba de enfocarse los trabajos pesados, o sea lo de las fincas mi papá se lo dejaba a los hombres y lo de la casa se distribuía entre las mujeres, entonces la una estaba pendiente de lo que era servir las comidas a tiempo y todo este asunto, la otra de las ropas de todos, la otra del arreglo de la casa... (RF)*

Nuevamente aparece la honestidad, el cumplimiento, el respeto y además la responsabilidad. Es entonces cuando se puede confirmar la gran cantidad de valores que fueron transmitidos en el hogar y que hacen parte de la formación de habilidades gerenciales, específicamente, personales, en lo que se relaciona con el autoconocimiento. Según Whetten y Cameron (2005), “al igual que los países, las organizaciones también tienen sistemas de valores, conocidos como **cultura organizacional**”. En este sentido, se percibe en estas empresas de confecciones, cierta afinidad entre el esquema de valores que proviene de la familia, como en el que se efectúa en la empresa.

Finalmente los valores transmitidos por los padres son el motor que los impulsa a desarrollar su actividad y se mantienen vivos en estos administradores-empresarios, quienes evocan con gratitud a sus padres y a Dios, por esa transmisión, clave en su desarrollo empresarial. Otro de los entrevistados agradecía las exigencias de los padres “...siempre muy estrictos y por eso hoy en día estamos donde estamos pues gracias a ellos...” (PG).

**Patrones:** Existen patrones de conducta según lo expresado por los entrevistados, por ejemplo dos trabajadores definieron a su jefe como personas estrictas (PT, DT):

“El es estricto, pero... él es muy estricto, pero es humano, es una persona que está pendiente de sus trabajadores” (DT)

P: Considera que dentro de la empresa priman las normas, existen normas, priman algunos valores?

R: Si claro, o si no la empresa nunca crece si no hay unas normas, disciplina, si no hay una disciplina, sin disciplina no hay nada, claro, tiene que existir un horario, tiene que existir respeto, dentro de los compañeros, conmigo misma...(HG)

*...las normas deben ser fundamentales, e una norma por ejemplo de llegar temprano al trabajo, a determinada hora, de salir a determinada hora...(OG)*

Lo anterior se puede relacionar con patrones de comportamiento que vienen de los padres de los administradores-empresarios, quienes eran personas muy estrictas y rigurosas, (RG, FG, PG, OG), “de esos padres a los cuáles uno les tenía miedo” (RG), uno de los hogares era liderado por la madre:

*...la educación básicamente nos la dio mi mamá...(DG)*  
*...mi papá era el que daba la plata, para el mercado, pagaba el arriendo, pero así que mi papá dijera vamos a encontrarle valores a él? Eso no, es muy difícil, daba para la casa no más...(DG)*

De acuerdo con Carcedo (1996) los patrones de comportamiento son actos (costumbres, ritos, gestos) dotados habitualmente de expresión lingüística, compartidos por una mayoría, o, al menos, identificados en su forma por los miembros de esa comunidad lingüística o cultural. Los patrones, por lo tanto se constituyen en un factor principal de formación familiar en el desarrollo de las habilidades gerenciales<sup>23</sup>.

**Actividades Realizadas en el Hogar:** En contraste con estas actividades en la familia del gerente se realizaban otras que aunque no son idénticas permiten el desarrollo de habilidades gerenciales de todo tipo y se relacionan en ciertos aspectos con las que se realizan actualmente en la empresa. En este sentido, en el hogar los hijos se involucraban en los deberes y labores tanto del hogar como de los negocios de los padres, sin embargo el estudio era también importante en su vida familiar, permitiendo que se formara una persona integral con capacidad

---

<sup>23</sup> CARCEDO A. (1996) Cultura y patrones de comportamiento: su integración en la enseñanza de la lengua. Asele. Actas VII p.165 recuperado el 7 de Diciembre de 2011 de [http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca\\_ele/asele/pdf/07/07\\_0163.pdf](http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/asele/pdf/07/07_0163.pdf)

para realizar y desempeñar múltiples actividades y roles. Dentro de las actividades que se realizaban en los hogares de los administradores-empresarios, se encontraban: reuniones familiares (RG), estudiar (FG, OG, HG), ayudar en el negocio ((RG, PG, OG, HG) y ayudar en la casa y realizar tareas (RG, FG, OG, HG).

Las reuniones familiares fueron una manera de crear habilidades de socialización en el seno familiar, una de las gerentes participantes del estudio mencionó este tipo de actividades:

*...siempre estábamos acompañados de otros parientes, entonces compartíamos muchísimo y en el momento se ven los resultados de esas experiencias, el día del cumpleaños de mi papá, acá nos reunimos todos, tratamos de hacerlo...(RG)*

Ayudar en la casa y en el negocio, implicaba para estos niños y niñas un esfuerzo adicional, pero también un aprendizaje y vivencia del ámbito de los negocios, que les permitió acercarse y experimentar situaciones que otros niños de la misma edad, tal vez no conocían:

*...fuimos colaborando con el negocio, nos tocaba llegar a ayudar, nosotras salíamos de estudiar, bueno niñas a cada una le corresponde un papel, usted a un negocio y otro día a otra y sí?, habían tareas en el hogar, en la casa..en la casa no era igual como en el negocio, a nosotros siempre nos tocó ayudar en el negocio...(OG)*

Por lo tanto, reuniones familiares y colaboración en la casa y el negocio, se consideran claves en la formación de habilidades gerenciales de los entrevistados.

**Normas y Roles:** Las normas son reglas de comportamiento para los integrantes de un grupo, y al igual que en el caso de los equipos, la función primordial de las normas en las organizaciones consiste en regular y normalizar el comportamiento<sup>24</sup>. Así lo expresan algunos gerentes:

P: Considera que dentro de la empresa priman las normas, existen normas, priman algunos valores?

R: Si claro, o si no la empresa nunca crece si no hay unas normas, disciplina, si no hay una disciplina, sin disciplina no hay nada, claro, tiene que existir un horario, tiene que existir respeto, dentro de los compañeros, conmigo misma...(HG)

*...las normas deben ser fundamentales, e una norma por ejemplo de llegar temprano al trabajo, a determinada hora, de salir a determinada hora...(OG)*

---

<sup>24</sup> HELLRIEGEL Op cit. P, 488

Ahora, comparando las normas y roles actuales con la formación en el seno familiar, para algunos de los entrevistados, fueron un soporte importante para el desarrollo de los miembros del hogar, específicamente, la existencia de normas (RF, OF) y la ayuda a los menores (OF, DF). Existía el rol del hermano mayor más marcado en unos hogares que en otros:

*...las normas las ponía mi hermana mayor que era Nubia, por ser la hermana mayor ella era la que ejercía el control de todas las cosas de la casa. (OF)*

*...esas normas las hacía mi hermana mayor y ella controlaba el tiempo y las actividades de todas las hermanas, pero el resto de normas mi papá y mi mamá, aunque ellos no estaban muy pendientes, por el trabajo entonces ella era la que ejercía ese control. (OF)*

En algunos casos era muy importante ser el hermano(a) mayor, pues existían roles dentro del hogar (PG, HG):

P: Ustedes en la época de la niñez, vivieron todos, compartían actividades, responsabilidades dentro de la casa?

R: Sí claro, nosotros vivíamos todos pero hasta cierto momento, después cada quien se iba yendo a estudiar, eso que ya no podíamos quedarnos ahí, entonces se iba delegando como la responsabilidad en quien iba quedando, la mayor responsabilidad en el que iba quedando como más grande, ¿sí? (HG)

Tanto niños como niñas colaboraban en los negocios y en la casa:

P: ¿Los roles de los niños y de las niñas eran equitativos o eran iguales en la adjudicación de tareas dentro el hogar?

R: No pues de todas maneras mi papá siempre al que iba creciendo le iba dando sus tareas, por ejemplo todos estuvimos vendiendo cerveza, ellas también cuando tuvieron cierta edad también cogieron el rol de vender cerveza...(PG)

Una administradora-empresaria, explicaba la manera en que se asumían diferentes roles y funciones en el hogar, dadas las condiciones de trabajo de los padres y el gran número de hermanos, los roles llegaban incluso a cambiarse, permitiendo flexibilidad en la realización de funciones:

P: La edad del que fuera el mayor, asumía todas las responsabilidades que usted me comenta o los hombres, las mujeres tenían alguna diferencia en cuanto a los roles que les asignaban las actividades que les asignaban?

R: Pues obviamente que había oficios que no nos correspondían o que por costumbre de la sociedad aparentemente no nos ponían a las mujeres, pero no, la

mayoría de cosas eran el que fuera el más grande las asumía o de pronto yo como que siempre me caractericé por eso, aunque era menor y los hombres eran la mayoría mayores, yo siempre como que fui como rebelde en ese sentido de decir yo por qué, porque tengo que hacer cosas que, y que ellos no pueden, no, todo el mundo puede y de hecho hoy en día en la casa todo el mundo hace de todo, si tiene que cocinar se cocina, si tiene que lavar cada uno hombre o mujer hace lo mismo, ¿no?

Estas experiencias, con claras, contundentes y fuertes normatividades y roles, se pueden ver reflejadas en las normas y los roles que actualmente llevan a la práctica los administradores-empresarios del estudio.

**6.2.2 Dimensión: Habilidades Gerenciales** Por la naturaleza de las habilidades, es posible triangular la información brindada por el gerente, con la percepción del trabajador, el familiar y la observación del investigador.

Para este estudio se tomarán únicamente aquellas habilidades que emergieron de los datos inicialmente de los trabajadores y administradores-empresarios, para saber cuáles son aquellas aplicadas y luego se presentarán las habilidades y conductas en el hogar, información que se tomó del gerente en retrospectiva y del familiar.

#### **Categoría: habilidades personales**

Los trabajadores expresan conductas de sus jefes como ser comprensivos con los permisos (HT, DT), igualmente manifiestan sentir el apoyo del jefe en su vida personal (DT), mencionan que todos los días aprenden algo del jefe (FT) y que les dan cierta confianza en el desarrollo de su trabajo para que todo salga bien (FT, RT, HT)

*“...Todos los días uno aprende de ella” (FT)*

*“ Ya uno sabe que le toca hacer x o y función, uno mismo se regula su trabajo..(RT)*

Según Whetten y Cameron (2005), hacen parte del grupo de habilidades personales: desarrollo de autoconocimiento, manejo del estrés, solución analítica y creativa de problemas. Con base en lo anterior, la investigación arrojó los siguientes resultados:

El desarrollo de autoconocimiento se analizó en el factor valores. En cuanto al manejo del estrés una de las gerentes explicó que en algunos momentos éste se presenta, principalmente por pedidos grandes o riesgo de no cumplimiento a los proveedores, pero se maneja y se controla, buscando aspectos positivos en cada situación.

*...el estrés...si hay..hay momentos de estrés cuando hay un pedido grande con el que hay que cumplir, entonces de pronto se llama a otra persona, a otras dos personas, para que colaboren por un día o dos días pero ya sin un compromiso laboral, entonces si se maneja estrés pero ya lo sabe uno también manejar. De pronto hay meses que son pesados, meses en los que no puede uno cumplir con los compromisos de proveedores, de pago, pero igual eso ya lo ha aprendido uno a manejar con el tiempo, bueno hay un mes mal, pero el siguiente mes es bueno por tal y tal motivo... (OG)*

Según Etling (1998, p. 21), el estrés se manifiesta cuando se está sujeto a presiones, pues aumenta la presión arterial, se padecen dolores de cabeza o molestias del estómago. El individuo comienza a incomodar a otras personas con su actitud y comportamiento, y a ser más agresivo incluso con las personas que no conoce. Por ello es que los líderes efectivos deben aprender a reconocer el estrés y a manejarlo para poder sobrevivir en forma saludable, productiva y exitosa. Aunque el estrés no fue muy mencionado por los gerentes, sí hay factores estresantes y controlables en ellos.

Los datos muestran que a lo largo del funcionamiento del negocio, los administradores-empresarios han logrado solucionar problemas y superar dificultades (RG, HG, OG, FG, PG, DF), lo cual les ha permitido mantenerse en el mercado y crecer, sin embargo este crecimiento ha sido local y departamental, aunque hay intenciones de exportación en uno de los casos en particular (HG).

Tomando los datos suministrados del hogar de los administradores-empresarios, los hijos se involucraban en los deberes y labores tanto del hogar como de los negocios de los padres, sin embargo el estudio era también importante en su vida familiar, permitiendo que se formara una persona integral con capacidad para realizar y desempeñar múltiples actividades y roles. Dentro de las actividades que se realizaban en los hogares de los administradores-empresarios, se encontraban: reuniones familiares (RG), estudiar (FG, OG, HG), ayudar en el negocio ((RG, PG, OG, HG) y ayudar en la casa y realizar tareas (RG, FG, OG, HG). Esta formación familiar y desarrollo de habilidades en el niño son básicos para la solución de problemas, principalmente porque requieren de creatividad y negociación, que luego deben ser usados en la empresa.

**Categoría Habilidades interpersonales:** En este grupo de habilidades, Whetten y Cameron (2005) incluyen: manejo del conflicto, motivación de los empleados, comunicación de apoyo y ganar poder e influencia. Sin embargo no todas estas habilidades mencionadas por los autores se identificaron en los administradores-empresarios; la información obtenida muestra lo siguiente:

En cuanto a la motivación, “que es un estado psicológico que existe siempre que fuerzas internas, externas o ambas desencadenan, dirigen o mantienen comportamientos orientados a los objetivos”, y entendiendo que “la gente llega a

participar en diferentes actividades y grupos solamente si perciben oportunidades para satisfacer sus necesidades e intereses personales” (Etling, 1998); la investigación permitió identificar que los trabajadores mencionan entre otras cosas, el cumplimiento en el pago, la celebración de cumpleaños y fechas especiales, y el desarrollo de actividades que les permiten mejorar su calidad de vida, como es el caso de las capacitaciones patrocinadas por la empresa.

P: ¿Cómo maneja Usted sus empleados, que cree o considera que ha hecho que las personas que trabajan con aquí se sientan comprometidas con la empresa?

R: Pues ahí si, como darles el buen trato y pagarles lo que es justo, o sea lo de ley y ya como dice el dicho, **motivarlas**, porque como dice el dicho, la empresa no es solamente mía sino de ellas también. (FG)

En este sentido, los gerentes apuntan hacia la búsqueda de los mismos objetivos cuando manifiestan el especial interés en pagar cumplidamente los salarios, fomentando un ambiente laboral sano, donde prevalezcan las buenas relaciones; a la vez que se desarrollan actividades que consoliden el sentido de pertenencia con la organización.

Los trabajadores que participaron en el estudio, mencionan que se reúnen para celebrar fechas especiales como cumpleaños y días especiales (FT), capacitaciones (FT) hay cumplimiento en los pagos (RT), se menciona la constante colaboración por parte del jefe por ejemplo en préstamos y actividades para mejorar su calidad de vida. (DT), acciones relacionadas con la motivación:

*“Si, ella nos dio una capacitación, nos trajo por allá un señor que fue muy excelente, porque nos ayuda en el trabajo y en la familia, también que en la navidad se realizan actividades de integración y en los cumpleaños de las compañeras, que el día del amor y la amistad si son muchas actividades que intercambia el trabajo y son muy espectacular” (FT)*

*“en cuanto al pago de su salario y parafiscales es una muy cumplida y muy honesta” (RT)*

Los administradores-empresarios, hacen uso de la comunicación, que es un proceso que consiste en enviar, recibir y compartir ideas, actitudes, valores, opiniones y hechos para establecer acuerdos con los empleados, dar a conocer las funciones a cada trabajador y manejar conflictos (RG). Los datos muestran que esta comunicación es básicamente personal, y de acuerdo con lo expresado por los empleados, está enmarcada en el debido respeto. Se debe resaltar que “mediante la comunicación se expresan las diferentes necesidades y opiniones. Por medio de la comunicación se comparte la información y se desarrolla el

consenso en grupo”<sup>25</sup>. Igualmente, como la administración conlleva hacer que otras personas realicen determinada labor, la competencia en la comunicación resulta esencial para el desempeño administrativo eficaz<sup>26</sup>.

En el seno familiar de los administradores-empresarios estudiados se presentó, la capacidad de trabajo y esfuerzo (PG, OG, DG), disciplina (FG), trabajo en equipo (OG), independencia (PG), puntualidad (FG, OG), ingenio (HG), manejo de recursos (HG), autodirección y autocontrol (HG), las cuales son habilidades y conductas, aplicables a la vida empresarial, por lo tanto, reafirmamos que la formación familiar en el desarrollo de estas habilidades ha sido muy importante y determinante del desempeño de los administradores participantes del estudio. Algunas experiencias de los gerentes que ejemplifican lo descrito son:

*...ellos (los padres) le enseñaban a uno que vea que aprenda esto que no lo han aprendido a hacer y que el día de mañana les toca solos, entonces no lo saben mandar, era lo que más nos decían. Así ustedes no lo vaya a hacer, váyanse a preparar, salgan doctores lo que sea, apréndanlo a hacer para que sepan mandar a las personas, es lo que más insistían todo el tiempo... (RG)*

*...especialmente en el almacén el volante, que era en donde colaboraban los hermanos, cuando eran las temporadas de muchísimo trabajo, porque no se daba abasto a vender; colaboraban y mi mamá les pagaba, ¿sí? Entonces tenían como un incentivo... (RG)*

*...yo teniendo unos 10, 11 años, era la persona que estudiaba en el colegio en primero de bachillerato, y era la que recibía el producido de los taxis, era la que manejaba lo de los conductores, era la que les pagaba, era la que ¿sí?, era la que les daba para hicieran el mantenimiento de los carros, era la que compraba el mercado de la casa, ¿no?, los gastos de la casa, entonces eso..¿sí?... (HG)*

“Manejar” dinero y empleados, era una capacidad y habilidad de los administradores empresarios en su infancia (RG, OG, HG), incluso en algunos casos los padres les pagaban a los hijos por su trabajo dentro del negocio, aspectos que implican mayores responsabilidades y capacidades para la administración de recursos financieros.

**Categoría: habilidades grupales:** Citando nuevamente a Whetten y Cameron (2005), este tipo de habilidades son: formación de equipos eficaces, dirección

---

<sup>25</sup> ETLING A. (1998). Liderazgo Efectivo. 1ª ed. Editorial Trillas. México .p. 73

<sup>26</sup> HELLRIEGEL Op cit. p, 14

hacia el cambio positivo y facultamiento y delegación. En esta categoría, la investigación arroja la siguiente información:

La delegación es el proceso de otorgar autoridad a una persona (o grupo) para que tome decisiones y actúe en ciertas situaciones. En los casos analizados, la delegación de autoridad se realiza pero bajo supervisión y con poca confianza, la toma de iniciativas por parte de los empleados se tiene en cuenta y se analiza detenidamente, sin embargo, la toma de decisiones siempre está centralizada en el gerente. Los mismos trabajadores confirman esto cuando comentan que tienen cierta autonomía en las actividades que ya saben hacer (HT, RT), pero que el jefe siempre está pendiente (HT). De lo anterior se infiere que los gerentes, toman cierta distancia cuando los empleados ya han aprendido bien qué es lo que tiene que hacer y qué es lo que se espera de ellos; sin embargo, ante un suceso inusual o imprevisto, el gerente-propietario, es el que decide qué hacer, cómo y cuándo.

*“hay cosas que ella nos supervisa, como hay cosas que nosotros que tenemos que hacer, entonces pues de todas maneras ella siempre está pendiente. (HT)*

*“ Ya uno sabe que le toca hacer x o y función, uno mismo se regula su trabajo..(RT)*

*“... si de un tiempo acá que yo delego, pero debo estar pendiente, porque no puedo delegar por completo, no, yo sí delego pero, sin embargo yo estoy pendiente de cualquier decisión que se tome, la superviso y ahí si ¿a?, porque no no no, si me confío las cosas no marchan bien...” (HG)*

En el hogar, la delegación y el facultamiento que ejercían los padres sobre los administradores empresarios estudiados, les permitía pensar, actuar y sentir confianza en lo que emprendían:

*...desde muy niños nos inculcaron, nos delegaron más bien, funciones de responsabilidad a cada quien, como que: tiene que responder por esto, ¿sí? y sin que esté todo el mundo, alguien diciéndole y diciéndole y no, si no que como usted tiene que hacerlo y tiene que pensar y tiene que ingeniarse, buscar una solución, a lo que le han propuesto, a lo que le han delegado, tenía que solucionarlo de alguna manera...(HG)*

Así, la delegación y facultamiento implantado en el hogar, es un aspecto que hoy en día se ve reflejado en la empresa.

Los datos indican que estos administradores-empresarios, trabajan en equipo, cuyos principales miembros son la misma familia (hijos y esposo(a)), al ser empresas con pocos trabajadores el equipo que se conforma es uno, compuesto por la totalidad de los trabajadores y quien lo lidera es el mismo gerente. De acuerdo con Huerta y Rodríguez (2006), el equipo de trabajo es un número

reducido de individuos con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y una planeación en común y con responsabilidad compartida.

La dirección hacia el cambio positivo, es ejercida gracias al liderazgo, el cual ha permitido una permanencia del negocio y que dichos cambios sean asumidos como oportunidades de mejoramiento, más que como amenazas; según Huerta y Rodríguez (2006) el liderazgo “se trata de una acción que hace que otros actúen o respondan en una dirección compartida “y que se manifiesta en la “habilidad de inspirar confianza y apoyo entre las personas necesarias para lograr las metas” (p. 228).

*...pero uno tiene que irse acomodando a los cambios que va sufriendo el mercado, ee, lo uno, sí, por la competencia y lo otro porque también ha cambiado la solicitud de la gente...(RG)*

Una de las administradoras comenta por ejemplo lo relacionado con el tratado de libre comercio y lo hace con una actitud anticipatoria, igualmente reconoce como una debilidad de los Tunjanos el individualismo y permite percibir cómo esta actitud afecta al sector:

*...de pronto este es uno de las falencias que tenemos aquí en Tunja, la gente es como muy individualista, piensa egoísta, pero yo si lo he estado pensando, que hay que crear una organización de ese ramo, subsistir y seguir creciendo con la llegada del TLC...(HG)*

*... Hoy en día no, tal vez yo fui una de las personas que empecé con eso de visitar, ¿no?, porque cuando yo empecé nadie me conocía, ni yo tenía punto de venta, entonces era muy complicado que la gente viniera a buscarme, yo tenía que ir a buscarlos, entonces la competencia se dio cuenta que eso me di resultado y pues hoy en día lo han hecho, ¿no?, lo han copiado, pues obviamente que para bien, ¿sí?... (HG)*

La cita anterior muestra que hay un liderazgo al cambio positivo que se ha dado en el sector, igualmente se demuestra la capacidad de ser pionero en una actividad, así como la capacidad de los otros para copiar estrategias.

### **6.2.3 Dimensión Administrador-Empresario**

#### **Por qué tiene el negocio**

En este orden de ideas, diferentes motivos han existido para que los actuales administradores-empresarios tengan el “negocio”. Aunque los gerentes entrevistados expresan que la facilidad de crear el negocio y algunas situaciones

coyunturales los motivaron a hacerlo, la razón de fondo para todos, según los datos es la herencia y aprendizaje que obtuvieron en el seno familiar, con la ayuda y las responsabilidades asignadas por sus padres dentro del negocio y en el hogar (RG, FG, OG, PG, DG, HG), así por ejemplo una administradora-empresaria, los gerentes comentan:

*...terminamos nuestra carrera y dije, no quiero ser una persona empleada, por la costumbre de que en mi casa siempre, siempre estuvimos con nuestros negocios, tuvimos empleados, entonces uno ya como empleado no se siente bien y terminé mi carrera de administración de empresa, siempre mi idea era quiero tener un negocio...(OG)*

*... a pesar de que todos terminamos estudiando una carrera universitaria, pero todos sabemos defendernos en el campo, manejar obreros, pues para todo nos preparó (refiriéndose al padre). Entonces por qué estoy yo ahora acá? Pues porque ya pasaron dos hermanos y se cansaron, le fue muy bien, naturalmente, no tenían la facilidad que tenemos las mujeres, o ellos no tenían la fortaleza que tenemos las mujeres de ponerse a cortar, de entenderse con modistas, por lo que les digo que el mercado iba cambiando con las exigencias de uniformes y eso, que ellos no lo pudieron manejar, entonces prefirieron dejar el local comercial y entregarle a mi papá y la única que se arriesgó fui yo. Yo tenía mi profesión, yo soy bacterióloga, he trabajado en Sogamoso y decidí pues venirme a ver y me ha ido muchísimo mejor que en mi profesión...(RG)*

Varios aspectos pueden ser analizados de la cita anterior, en primer lugar hay una formación ofrecida en el hogar que se funda en la experiencia y patrones del hogar. En segundo aspecto tiene que ver con el riesgo que se asume cuando se decide por el negocio y en tercer lugar el hecho de ser profesional de otra disciplina pero preferir lo que aprendió y sabe hacer, gracias a su formación familiar.

Otro de los motivos que tuvieron para tener el negocio es que en algunos casos la madre del administrador-empresario sabía de modistería y cosía (RG, FG, OG), lo cual se constituye también en un patrón de referencia para el administrador-empresario.

Se puede percibir que los administradores-empresarios, tratan de hacer lo mismo con sus hijos, trabajar en familia y educar en los negocios a los hijos, así como lo hicieron con ellos, dado que la mayoría vincula a su familia nuclear en la empresa (RG, OG, PG):

*...estamos tratando de enfocar a Oscar Alberto, porque uno también se cansa y que no se pierda la razón social, el nombre del negocio y que él pueda continuar. (RG)*

El ejemplo dado por los padres, generadores de empleo y creadores de empresa, así como las actividades realizadas alrededor de los negocios de la familia, son comunes en los entrevistados, quienes expresan que las enseñanzas de sus padres, les dejaron buenas costumbres (RG), buena educación y comportamiento (FG), logrando que fueran por buen camino (PG) y tomando como modelo a sus padres. Pero para conseguirlo, los padres a demás de ser un buen ejemplo, también mantenían normas y reglas dentro del hogar y en los negocios (FG, OG, RF, OF), las cuales se debían cumplir y respetar:

*..., tenía uno que llegar del colegio directamente a sus quehaceres de trabajo, de tareas, teníamos normas de tareas a tal hora colaboran en la casa a tal hora con el negocio. Siempre hubo normas, igual con el deporte, como él siempre fue un gran deportista (el padre), sábados y domingos, niñas vamos a hacer deporte... (OG)*

*...eran (los padres) harto estrictos, sobre todo cuando uno estudiaba, tenía que ser puntual la llegada, puntual la salida. (FG)*

## 7. CONCLUSIONES

- La tipología de la familia del administrador de empresas de confección del municipio de Tunja, se caracteriza porque la forma de unión preponderante es el matrimonio católico, unión que ha permanecido en el tiempo para la mayoría de los casos estudiados, encontrándose que únicamente en dos casos los cónyuges están divorciados. El hecho de ser en su mayoría este tipo de matrimonio, determina también la existencia de reglas, autoridad, estabilidad, unidad familiar, formalización de los compromisos, celebración de fechas y eventos especiales por medio de rituales, normas y roles dentro de los hogares de estos administradores-empresarios, lo cual incide en su comportamiento y definición de las mismas dentro de la empresa. Igualmente, la jerarquización de la autoridad se sustenta principalmente en la figura paterna, quien es la autoridad visible y reconocida dentro del hogar; después del padre, la autoridad es ostentada por la madre y en algunos casos se delega en los hermanos mayores,
- De la misma manera, se evidencia que en la mayoría de las familias de los administradores-empresarios, los padres fueron empresarios y de extracción humilde, situación que los motivó a la conformación de sus negocios, con el fin de superar dificultades y mejorar las condiciones de vida. Finalmente, se resalta que las familias de todos los administradores-empresarios analizados son numerosas, pues están conformadas por padre, madre y entre 5 a 10 hijos. En muchos de los casos, como los padres tenían que estar fuera atendiendo los negocios, se delegaron responsabilidades y autoridad en los hermanos mayores, quienes al llegar el momento de dejar el hogar paterno eran relevados en sus compromisos por el hermano o hermana que le seguía en edad. Estas características de las familias les permitió a los hijos, un apropiado proceso de socialización, apoyo, colaboración, organización para la ejecución de tareas, unión familiar y trabajo en equipo.
- Los valores transmitidos en las familias de los administradores de empresas de confección del municipio de Tunja son principalmente la responsabilidad, la honestidad, el respeto, la seriedad, la espiritualidad, el apoyo y la unidad familiar. Estos valores, permanecen presentes en las vidas de los administradores-empresarios y se constituyen en puntos de referencia que les permiten desenvolverse en la actualidad en los ámbitos personal, laboral y profesional. La formación en valores suministrada en el hogar de los administradores-empresarios, se evidencia muy fortalecida, pues los valores transmitidos por sus padres son el motor que los impulsa a desarrollar su actividad empresarial.

- Al interior de la familia, los administradores-empresarios aprenden patrones culturales que facilitan su interacción con el medio ambiente externo y con la sociedad, haciéndose visibles dichos patrones para los colaboradores, y equipos de trabajo de los directivos de las empresas de confección de la ciudad de Tunja. El patrón de conducta que principalmente se manifiesta en los administradores-empresarios es el ser personas estrictas; así mismo, la experiencia y los patrones presentes en la familia, les dejaron buenas costumbres, buena educación y buen comportamiento; llegando a constituirse en las principales causas del desarrollo de la actividad empresarial.
- Durante la infancia y la adolescencia, los administradores-empresarios se involucran en los deberes y labores tanto del hogar como de los negocios de sus padres, siendo las principales actividades que desarrollan en el hogar paterno la colaboración en los quehaceres propios de la casa, el trabajo en el negocio, las reuniones familiares, el estudio y la realización de tareas. El desarrollo de estas actividades implica para estos niños y niñas un esfuerzo adicional, pero también conlleva la adquisición de experiencia y aprendizaje en el ámbito de los negocios a muy temprana edad.
- En el seno familiar de los administradores-empresarios estudiados, se desarrollan y están presentes la capacidad de trabajo y esfuerzo, la disciplina, el trabajo en equipo, la independencia, la puntualidad, el ingenio y el manejo de recursos, la delegación y el facultamiento; las cuales son habilidades y conductas aplicables a la vida empresarial; por lo tanto, se afirma que la formación familiar posibilita el aprendizaje de estas habilidades que son fundamentales y determinantes en el desempeño de los administradores participantes del estudio.
- Los resultados de la investigación se obtuvieron mediante la aplicación de investigación con enfoque cualitativo de tipo exploratorio utilizando la metodología de casos. Se utilizaron múltiples fuentes de información para el cumplimiento del principio de triangulación para garantizar la validez de la investigación. Después de la aplicación de esta metodología, se encontró que es una herramienta valiosa de investigación que permite gran aproximación en la descripción de la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado.
- La familia como principal institución formadora y transmisora de valores, conductas, patrones, normas y roles, contribuye en el aprendizaje y desarrollo de habilidades en el niño, que en el futuro le permiten desenvolverse de forma competente a la hora de dirigir y estar al frente de una organización. Así, se comprueba que existen factores de formación familiar, que le permiten a la persona presentar desde muy temprana edad este tipo de habilidades, incluso sin haber leído acerca de principios administrativos y directivos.

- Finalmente, el estudio permitió conocer las oportunidades de formación de habilidades gerenciales que tienen las familias en relación a los cinco factores encontrados: valores, patrones, conductas o habilidades, actividades realizadas en el hogar y normas y roles. Igualmente se detectaron algunas debilidades, que pueden ser objeto de investigación y formulación de estrategias para mejoramiento en la formación familiar, como por ejemplo el trabajo en equipo con otras empresas o conformación de alianzas. Estos resultados podrán ser utilizados por entidades, Universidades y familias en beneficio de la región y en miras a una mayor competitividad empresarial.
- Los estudios relacionados con el desarrollo de habilidades directivas se ha dejado en manos de programas universitarios con enfoques administrativos; en Colombia no se encuentran estudios y teorías que permitan establecer los factores de formación familiar en el desarrollo de habilidades gerenciales de los administradores de empresas; los resultados de este estudio, son un punto de partida para fortalecer los proceso de formación de los directivos desde la formación familiar.

## 8. RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS

Las recomendaciones presentadas en este aparte están dirigidas a las familias, administradores y entidades de la región, no obstante algunos aspectos, podrán ser extrapolados para la aplicación en otras regiones del país.

### **Familias:**

Dado que las demandas del mundo laboral actual exige la adquisición y desarrollo de nuevas capacidades y competencias profesionales, como el aprendizaje permanente de valores, aptitudes, destrezas, habilidades técnicas y organizativas, y la capacidad de emprendimiento; se recomienda a los padres de familia, comenzar a desarrollar en sus hijos, capacidades directivas como el liderazgo, el trabajo en equipo, la delegación de autoridad etc., desde las más tempranas etapas de formación, haciéndose conscientes que el futuro éxito profesional de los niños, no depende únicamente del nivel de escolaridad y estudios académicos alcanzados, sino que como lo corrobora el presente estudio, depende en gran medida de las experiencias vividas al interior de la familia.

### **Administradores:**

Debido a que el panorama empresarial de hoy en día se caracteriza por una constante incertidumbre e inestabilidad en los mercados, que exige a las organizaciones un alto nivel de competitividad que les permita garantizar su supervivencia y liderazgo en este entorno complejo; se sugiere a los administradores-empresarios, que a la hora de iniciar un proceso de selección y vinculación de nuevo personal, se tenga en cuenta además de la formación académica, de la experiencia laboral y de la aplicación de pruebas psicotécnicas; las experiencias vividas en la familia durante la infancia y adolescencia y que estén relacionadas con el aprendizaje y aplicación de habilidades gerenciales y administrativas. Sobra aclarar, que este requisito se tendría en cuenta cuando se requiera personal para ocupar cargos directivos o de nivel gerencial, teniendo como único objetivo contar con un talento humano preparado para responder efectivamente a los actuales retos y exigencias que impone el quehacer empresarial.

### **Entidades de la región:**

Ante la continua integración de la economía a nivel mundial y la consolidación de bloques económicos conformados por varios países, mediante la firma de tratados de libre comercio y la eliminación de todas o la mayoría de barreras al comercio internacional, posibilitando una fuerte presencia de empresas multinacionales y transnacionales en nuestro país, se hace imprescindible para las empresas del

departamento de Boyacá y específicamente para las de la ciudad de Tunja, contar con personal administrativo y gerencial preparado para dar respuesta a los actuales desafíos que propone la actividad empresarial; en consecuencia, se recomienda a las entidades gubernamentales del municipio y del departamento, comenzar a organizar y desarrollar un programa de sensibilización y capacitación a padres de familia, de diferentes sectores y estratos sociales, vinculando especialmente a población vulnerable (madres cabeza de familia, población en situación de desplazamiento etc.); sobre el aprendizaje y desarrollo de habilidades directivas y gerenciales durante la infancia y adolescencia de sus hijos. Esto permitirá, por un lado contar con futuras generaciones más preparadas para afrontar los nuevos retos y por otra, contribuir con el aumento de la capacidad competitiva de la región.

## BIBLIOGRAFIA

ALEGRE Juan R. (2002) La familia primer agente de socialización. Recuperado el 11 de agosto de 2011 de: [www.formaciondidactica.com/familia.pdf](http://www.formaciondidactica.com/familia.pdf)

BAUTISTA S. (2008) *Habilidades de dirección del servidor público, en la facultad de estudios superiores acatlán de la universidad nacional autónoma de México*. Recuperado el 18 de agosto de 2011 de <http://www.eumed.net/tesis/2008/sdba/habilidades%20directivas.htm>

Cámaras de Comercio de Tunja, Duitama y Sogamoso; Boyacá en cifras 2.004

CARCEDO A. (1996) Cultura y patrones de comportamiento: su integración en la enseñanza de la lengua. Asele. Actas VII p.165 recuperado el 7 de Diciembre de 2011 de [http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca\\_ele/asele/pdf/07/07\\_0163.pdf](http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/asele/pdf/07/07_0163.pdf)

CHIAVENATO I. (2000), *Introducción a la teoría general de la administración* (5. ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.

CISTERNA, F. (2005), categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. Vol 14(1): 61-71.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], (2007), *Familias y políticas públicas en América Latina: Una historia de desencuentros* (LC/G.2345-P), Santiago de Chile. Publicación de las Naciones Unidas. N° de venta: S.07.II.G.97

Departamento Nacional de Estadística [DANE], Censo general 2005.

ETLING A. (1998). *Liderazgo Efectivo*. 1ª ed. Editorial Trillas. México

ENGELS, F. (1891). *El origen de la familia, la propiedad privada y el estado*. 4ª ed. Zurich.

GUTIÉRREZ, V. (2000). *Familia y cultura en Colombia* (5. ed.) Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.

GARCÍA F. (2005) *Consideraciones en el desarrollo de habilidades directivas. Su operacionalización en la elaboración de programas de capacitación a directivos* Recuperado el 18 de agosto de 2011 de [http://dgsa.uaeh.edu.mx/revista/icea/IMG/pdf/2\\_-\\_No.\\_1.pdf](http://dgsa.uaeh.edu.mx/revista/icea/IMG/pdf/2_-_No._1.pdf)

GUTIÉRREZ V. (2000) *Familia y cultura en Colombia* (5. ed.) Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.

HELLRIEGEL D., Jackson S., Slocum J. (2009) *Administración, un enfoque basado en competencias* (11. ed.) México: Cengage Learning.

HUERTA J. y Rodríguez G. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. 1ª ed. Pearson Educación. México

Instituto Colombiano para el fomento de la educación Superior, [ICFES]. (1984) *Avances y Perspectivas en los Estudios Sociales de la Familia en Colombia*. Serie Memorias de Eventos Científicos Colombianos.

ITURRIETA S., (2001). *Perspectivas teóricas de las familias: como interacción, como sistemas y como construcción social*. Recuperado el 11 de agosto de 2011 de <http://www.cpihts.com/PDF/Sandra%20Olivares.pdf>

KRAS E. (2000). *Cultura gerencial, guía para la comunicación empresarial multinacional* (2. ed.) México: Grupo Editorial Iberoamérica.

KOONTZ H., Wehrich H., Cannice M. (2008) *Administración, una perspectiva global y empresarial* (13. ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.

MARTÍNEZ P., (2006) *El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica*. Pensamiento y Gestión No.20. 165-193

MOLINER R. Rosa. "La familia como espacio de socialización de la Infancia". Recuperado el 11 de agosto de 2011 de [www.uam.mx/cdi/derinfancia/4moliner.pdf](http://www.uam.mx/cdi/derinfancia/4moliner.pdf)

OSORIO de Niño M., (1984) *Estudio de la familia como unidad de cambio*. Avances y Perspectivas en los estudios de la familia en Colombia. Serie eventos científicos Colombianos No. 14. 123-142.

Programa para la disminución de la pobreza y seguimiento al avance de las metas del milenio en el departamento de Boyacá - plan de acción de los objetivos de desarrollo del milenio municipio de Tunja - Programa PNUD-Departamento de Boyacá Tunja, Octubre de 2006

PUCHOL L. (2006) *El libro de las habilidades directivas* (3. ed.) España: Díaz de santos.

REDORTA J. (2007) *Aprender a resolver conflictos* (1. ed.) España: Paidós.

SHEPARD, J. Southard, S. y Brent B. (2008). *Sociología* (1. ed.) Editorial Limusa. México.

STRAUSS, A. y Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Editorial Universidad de Antioquia. Colombia.

THERBORN, G. (2004). *Between Sex and Power. Family in the World, 1900-2000*, Londres, Routledge.

VARELA, Rodrigo (2008) *Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. 3ª edición. Pearson Prentice Hall.. Colombia.

WHETTEN D. y Cameron K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. 6ª ed. Pearson Education. México

YIN, R. K. (1984/1989). *Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series*, Newbury Park CA, Sage

## **INFOGRAFIA**

[www.arquidiocesisdetunja.org/pastorales.shtml](http://www.arquidiocesisdetunja.org/pastorales.shtml)

[http://boyacacultural.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=564&itemid=33](http://boyacacultural.com/index.php?option=com_content&view=article&id=564&itemid=33) *dinámicas departamentales de pobreza en Colombia 1993-2005*

[http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/9/31999/lp96\\_familia\\_lcg2345.pdf](http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/9/31999/lp96_familia_lcg2345.pdf)

<http://190.25.231.242/cgibin/rpwebengine.exe/portaaction?&mode=main&base=cg2005ampliado&main=webservermain.inl> sistema de consulta información censal

<http://www.tunja.gov.co/index.php?idcategoria=6684> plan de desarrollo municipal 2008-2011 y plan de ordenamiento territorial

[www.formaciondidactica.com/familia.pdf](http://www.formaciondidactica.com/familia.pdf)

[www.uam.mx/cdi/derinfancia/4moliner.pdf](http://www.uam.mx/cdi/derinfancia/4moliner.pdf)

[http://quienesquienenlaindustria.com/confeccion\\_colombia.html](http://quienesquienenlaindustria.com/confeccion_colombia.html)

[www.formaciondidactica.com/familia.pdf](http://www.formaciondidactica.com/familia.pdf)

[http://boyacacultural.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=564&itemid=33](http://boyacacultural.com/index.php?option=com_content&view=article&id=564&itemid=33)

<http://www.tunja.gov.co/?idcategoria=439> consultado el 10 de agosto de 2011

## **ANEXOS.**

### **ANEXO A: DESARROLLO TEMPORAL DEL ESTUDIO**

La ejecución del estudio duró aproximadamente 240 días, desde el tiempo en el cual se presentó el primer proyecto al cual se le realizaron modificaciones de fondo dada la extensión del tema a tratar y de la cobertura geográfica, por cuanto luego de 140 días (aproximadamente) de trabajo y recolección de información (aplicación de entrevistas y observación directa) se inició con el presente informe.

El tiempo de desarrollo de las entrevistas en la segunda fase fue extenso ya que al verificar la base de datos emitida por la cámara de comercio de la ciudad, algunas entidades no cumplían los requisitos mínimos, empresas registradas aquí son de personas de otros departamentos o tienen su fábrica en otras ciudades y aquí solo el punto de venta, en otros casos, que cumplían los requisitos mínimos se concedió cita a los investigadores pero posteriormente se cancelaron o se pospusieron hasta finalmente cancelarlas. En algunas empresas no se obtuvo la colaboración esperada lo cual obligó a los investigadores a ir retomando otras empresas.

El estudio definitivo se inició desde el mes de agosto de 2011, en el cual se concretó la propuesta definitiva, que propuso el desarrollo del proyecto en cuatro fases. La cuarta fase, que condujo al proceso de comprobación de las proposiciones se realizó en los siguientes pasos:

1. Selección de la información.
2. Categorización de la información recolectada
3. Triangulación y análisis de la información: triangulación de la información por cada estamento, triangulación de la información entre todos los estamentos investigados, triangulación de la información con los datos obtenidos mediante otros instrumentos, triangulación de la información con el marco teórico.
4. Interpretación de la Información.

Cursadas estas etapas se procedió a realizar el informe final del estudio para ser presentado ante el comité curricular de posgrados.

## ANEXO B: MODELO CARTA DE SOLICITUD DE INFORMACIÓN CAMARA DE COMERCIO

Tunja, 12 de septiembre de 2011

Señores  
**CAMARA DE COMERCIO**  
Ciudad

Ref. Solicitud de Información

Atento Saludo:

Con el ánimo de adelantar el trabajo de Grado Titulado **INFLUENCIA DE LA FAMILIA EN EL DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES DE LOS ADMINISTRADORES DE EMPRESAS DE CONFECCION EN EL MUNICIPIO DE TUNJA. ESTUDIO DE CASO** requisito para obtener el título de Magister en Administración del **INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY ITESM MEXICO** y la **UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA UNAB**, trabajo que será realizado por:

<b>Oscar Alejandro Bernal Caro</b> C.C. 7.164.736 de Tunja Código ITESM A01165099 Código UNAB U00050083	<b>Janeth P. González Martínez</b> C.C. 40.030.330 de Tunja Código ITESM A01165602 Código UNAB U00052581	<b>Mónica Bibiana González Calixto</b> C.C. 46.671.737 de Duitama Código ITESM A01164446 Código UNAB U00048070
--	---	---

Nos permitimos solicitar la siguiente información que será utilizada con fines netamente pedagógicos.

Listado de empresas registradas en cámara de comercio en la ciudad de **Tunja** y domiciliadas en **Tunja**, renovadas a 2010 -2011, que tengan como función LA CONFECCIÓN de prendas de vestir.

De antemano agradecemos su valiosa colaboración en pro de la Investigación y el desarrollo del departamento.

Cordial Saludo,

**Janeth P. González Martínez**  
C.C. 40.030.330 de Tunja

**Oscar A. Bernal C**  
C.C. 7.164.736 de Tunja

**Mónica Bibiana González Calixto**  
C.C. 46.671.737 de Duitama

## **ANEXO C: GUIA PARA PREAMBULO DE ENTREVISTA**

Nosotros Janeth González Martínez, Mónica Bibiana González Calixto y Oscar A. Bernal C, somos Docentes de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia y la Universidad Santo Tomás de Tunja, Estudiantes de maestría en Administración de la Universidad Autónoma de Bucaramanga en convenio con el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (México), estamos desarrollando el estudio titulado **“INFLUENCIA DE LA FAMILIA EN EL DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES DE LOS ADMINISTRADORES DE EMPRESAS DE CONFECCION EN EL MUNICIPIO DE TUNJA. ESTUDIO DE CASO”** para el cual solicitamos información de Usted como Gerente, de un familiar preferiblemente sus progenitores y de uno de sus empleados. Al finalizar el trabajo se presentará un informe a la UNAB y se socializará con las personas que hayan colaborado.

La información que sea suministrada será manejada de manera confidencial y anónima y será empleada únicamente para el desarrollo del presente estudio, su nombre, el de la empresa y de quienes participen en el estudio no será revelado.

Si Usted autoriza la entrevista será grabada con el ánimo de preservar la información suministrada por cada uno de los participantes, en el momento en que lo desee es viable interrumpir la entrevista, no debe preocuparse por si las respuestas son correctas o no pues se trata de un conversatorio para conocer aspectos de su niñez, su formación y su actividad dentro de la empresa

## **ANEXO D: FORMATO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA CADA ESTAMENTO**

### **Entrevista semi-estructurada para Administradores**

#### **INFLUENCIA DE LA FAMILIA EN EL DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES DE LOS ADMINISTRADORES DE EMPRESAS DE CONFECCION EN EL MUNICIPIO DE TUNJA. ESTUDIO DE CASO**

### **Entrevista semi-estructurada para Administradores**

¿De dónde son sus padres? Si son del altiplano Cundiboyacense continuar con la entrevista.

¿Cuánto tiempo lleva vinculado como directivo en esta empresa? Si es superior o igual a un año continuar con la entrevista.

#### **A. TIPOLOGÍA Y ESTRUCTURA:**

Estructura, constitución y contexto de la familia

#### **B. HABILIDADES PERSONALES DESARROLLADAS EN EL HOGAR**

**AUTOCONOCIMIENTO:** *Valores, Estilo de enseñanza-aprendizaje, Necesidades interpersonales*

**MANEJO DEL ESTRÉS PERSONAL:** *Factores estresantes de tiempo, Factores estresantes de encuentro, Factores estresantes de la situación, Factores estresantes anticipatorios*

**SOLUCIÓN ANÁLITICA Y CREATIVA DE PROBLEMAS:** *Definir el problema, Generar soluciones alternativas, Evaluar y seleccionar una alternativa, Poner en práctica y dar seguimiento a la solución*

#### **C. HABILIDADES INTERPERSONALES DESARROLLADAS EN EL HOGAR**

**COACHING, CONSULTORÍA Y COMUNICACIÓN DE APOYO**

**GANAR PODER E INFLUENCIA**

**MOTIVACIÓN A LOS DEMÁS**

**MANEJO DE CONFLICTOS**

#### **D. HABILIDADES GRUPALES DESARROLLADAS EN EL HOGAR**

**FACULTAMIENTO Y DELEGACIÓN**

## **FORMACIÓN DE EQUIPOS Y TRABAJO EN EQUIPO**

### **LIDERAR EL CAMBIO POSITIVO**

#### **Pauta de preguntas: Entrevista semi estructurada para Administradores**

ANALIZAR VALORES, CONDUCTAS, SÍMBOLOS, NORMAS, ROLES, ASIGNACIÓN DE TAREAS, ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL HOGAR, PATRONES CULTURALES Y MODELOS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DEL DIRECTIVO EN EL SENO FAMILIAR

1. De dónde son sus padres? Si son del altiplano Cundiboyacense continuar con la entrevista.
2. ¿Quiénes conformaban su familia desde su nacimiento hasta sus 20 años de edad? mencione si esa estructura tuvo cambios, de qué forma y en qué edades
3. ¿Cuál era la forma de unión (estado civil) de sus padres?
4. Quién trabajaba en su hogar, en las diferentes etapas hasta que usted cumplió sus 20 años?
5. Quién era la autoridad en su hogar?
6. Qué posición tenía en relación al número de hijos?
7. Qué hábitos se practicaban en su hogar?
8. Qué valores fueron infundidos en su niñez por los miembros de su familia?
9. Cual considera Usted que fue el estilo educativo de su familia?
10. Considera Usted que sus padres complacían todas sus necesidades y le entregaban rápidamente y con mucha facilidad todo lo que requería?
11. Considera Usted que sus padres complacían todas sus necesidades y le entregaban rápidamente y con mucha facilidad todo lo que requería?
12. Cuáles fueron los símbolos reconocidos en su familia y qué importancia se les otorgaba.
13. Cuáles eran las normas implícitas o explícitas que se manejaban en el entorno familiar
14. Tenía algún rol específico dentro de su familia?

15. Que tareas y actividades específicas recuerda que tenía que realizar al interior de su grupo familiar
16. Cuando niño sus opiniones eran tenidas en cuenta por los miembros de su familia?
17. Cómo era el contexto en el cual habitó su familia en la época de su niñez y como considera que influyó en la crianza que le dieron.
18. Le permitían tomar decisiones cuando era niño y en sus diferentes edades, Cómo fue el proceso de toma de decisiones dentro de su hogar y en sus diferentes edades?
19. ¿Espera usted que sus subordinados sigan con precisión las instrucciones y procedimientos?
20. ¿Considera que las normas y reglamentos son importantes porque informan a los empleados lo que la empresa espera de ellos?
21. ¿Los administradores deberían ayudar a los empleados a resolver sus problemas personales?
22. ¿Considera que los administradores deberían tomar la mayoría de las decisiones sin consultar a los subordinados?
23. ¿Considera que los empleados no deberían discutir las decisiones de la gerencia?

## **Entrevista semi-estructurada para Empleados**

### **INFLUENCIA DE LA FAMILIA EN EL DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES DE LOS ADMINISTRADORES DE EMPRESAS DE CONFECCION EN EL MUNICIPIO DE TUNJA. ESTUDIO DE CASO** **Entrevista semi-estructurada para Empleados**

#### **IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES GERENCIALES**

Percepción de habilidades de su directivo en el lugar de trabajo.

#### **HABILIDADES PERSONALES**

AUTOCONOCIMIENTO: Valores, Estilo de enseñanza-aprendizaje, Necesidades interpersonales

MANEJO DEL ESTRÉS PERSONAL: Factores estresantes de tiempo, Factores estresantes de encuentro, Factores estresantes de la situación, Factores estresantes anticipatorios

SOLUCIÓN ANÁLITICA Y CREATIVA DE PROBLEMAS: Definir el problema, Generar soluciones alternativas, Evaluar y seleccionar una alternativa, Poner en práctica y dar seguimiento a la solución

#### **HABILIDADES INTERPERSONALES**

COACHING, CONSULTORÍA Y COMUNICACIÓN DE APOYO

GANAR PODER E INFLUENCIA

MOTIVACIÓN A LOS DEMÁS

MANEJO DE CONFLICTOS

#### **HABILIDADES GRUPALES**

FACULTAMIENTO Y DELEGACIÓN

FORMACIÓN DE EQUIPOS Y TRABAJO EN EQUIPO

LIDERAR EL CAMBIO POSITIVO

**Pauta de preguntas: Entrevista semi estructurada para Empleados**

1. Considera Usted que su jefe es organizado Que rango de disciplina maneja al interior de la organización
2. Su jefe manifiesta seguridad en las decisiones tomadas en la empresa o por el contrario cambia repetidas veces de opinión
3. Nota Usted en su jefe facilidad para relacionarse con los demás?
4. Su jefe requiere constante aprobación en sus actuaciones, es autónomo o autoritarista?
5. Que valores considera Usted que se jefe practica y exige ¿
6. Considera Usted que se jefe es dinámico, emprendedor o por el contrario, pasivo.
7. Considera Usted que su jefe valora las opiniones de sus empleados?
8. Considera que su jefe es un buen líder, que consigue metas por sí mismo apoyado en el grupo o por el contrario espera que los empleados realicen todo el trabajo.
9. Quien o quienes toman las decisiones en la empresa?
10. ¿Mi gerente siempre está tratando de modificar las actitudes y los comportamientos de las personas para que se adapten a los suyos?
11. ¿Mi gerente me escucha con interés cuando hablo de mis problemas?
12. ¿Mi gerente participa en las reuniones con los empleados sin proyectar que él tiene un estatus más alto o más poder?
13. ¿Mi gerente rara vez ofrece apoyo moral cuando alguien está pasando por una crisis personal?
14. ¿Mi gerente define los problemas de manera que los puedan entender los subordinados, pero no insiste en que ellos estén de acuerdo?
15. ¿Para mi gerente es muy difícil admitir que ha cometido un error?

## Entrevista semi-estructurada para Familiares del Administrador

### **INFLUENCIA DE LA FAMILIA EN EL DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES DE LOS ADMINISTRADORES DE EMPRESAS DE CONFECCION EN EL MUNICIPIO DE TUNJA. ESTUDIO DE SEIS CASOS** Entrevista semi-estructurada para Familiares del Administrador

#### **A. TIPOLOGÍA Y ESTRUCTURA:**

Estructura, constitución y contexto de la familia

#### **B. HABILIDADES PERSONALES DESARROLLADAS EN EL HOGAR**

**AUTOCONOCIMIENTO:** *Valores, Estilo de enseñanza-aprendizaje, Necesidades interpersonales*

**MANEJO DEL ESTRÉS PERSONAL:** *Factores estresantes de tiempo, Factores estresantes de encuentro, Factores estresantes de la situación, Factores estresantes anticipatorios*

**SOLUCIÓN ANÁLITICA Y CREATIVA DE PROBLEMAS:** *Definir el problema, Generar soluciones alternativas, Evaluar y seleccionar una alternativa, Poner en práctica y dar seguimiento a la solución*

#### **C. HABILIDADES INTERPERSONALES DESARROLLADAS EN EL HOGAR**

**COACHING, CONSULTORÍA Y COMUNICACIÓN DE APOYO**

**GANAR PODER E INFLUENCIA**

**MOTIVACIÓN A LOS DEMÁS**

**MANEJO DE CONFLICTOS**

#### **D. HABILIDADES GRUPALES DESARROLLADAS EN EL HOGAR**

**FACULTAMIENTO Y DELEGACIÓN**

**FORMACIÓN DE EQUIPOS Y TRABAJO EN EQUIPO**

**LIDERAR EL CAMBIO POSITIVO**

**Pauta de preguntas: Entrevista semi estructurada para Familiares del Administrador**

1. Quienes conformaban su familia desde que nació el niño y hasta sus 20 años de edad?
2. Quien trabajaba en su hogar, en desde que nació el niño(a) y hasta que él cumplió sus 20 años?
3. Quién era la autoridad en su hogar?
4. Cuáles eran las reglas y normas existentes en el hogar
5. Cómo se solucionaban los problemas en el hogar?
6. Cuando se presentaban limitaciones económicas en el hogar, debía usted hacer algo en especial?
7. Que hábitos practicaban en la etapa en que su hijo(a) estaba pequeño
8. Que valores permearon la niñez de su Hijo(a)
9. Cual considera Usted que fue el estilo educativo que empleó con su familia?
10. Considera Usted que su hijo(a) sintió en su niñez apoyo y acompañamiento por parte de la familia
11. En la niñez su hijo(a) participaba con labores y tareas dentro del contexto familiar o Ustedes suplían todas las necesidades?. Se le permitía alcanzar metas por sí mismo?
12. Que decisiones eran tomadas por el niño?
13. En la etapa de formación de su hijo (a) se hacía énfasis en el cumplimiento de las órdenes dadas por los adultos o hermanos mayores.
14. ¿Considera que las normas y reglamentos fueron importantes en la formación de sus hijos?
15. ¿En la etapa de crianza se hacía diferenciación entre los miembros de la familia por alguna característica específica?
16. ¿Considera Usted que su hijo era aceptado por el grupo familiar o por el contrario sufrió algún tipo de rechazo?
17. ¿Los padres o adultos ayudaban al hijo en la solución de sus problemas o le permitían hacerlo solo?

## ANEXO E: CODIFICACIÓN Y TABLAS CLASIFICATORIAS

A continuación se presentan todos los entrevistados y sus correspondientes códigos:

Empresa	Entrevistado	Cargo	Código
Almacén La Roca	Olga Lucía Tobo	Gerente-propietaria	RG
	Martha Helena Tobo	Familiar (Hermana)	RF
	Jorge Eliécer Galindo	Trabajador	RT
Creaciones Francy	Ana Lucía Caro	Gerente-propietaria	FG
	Carmen Vargas	Familiar (Madre)	FF
	Clara Inés Hernández	Trabajadora	FT
Almacén deportivo Los Pakis	Héctor Eduardo Moreno González	Gerente-propietario	PG
	Luz Marina Fernández	Trabajadora	PT
	Hernando Moreno González	Familiar (Hermano)	PF
Deportes Olímpico	Nubia Palencia	Gerente-propietaria	OG
	Pilar Palencia	Familiar (Hermana)	OF
Dotaciones Boyacá	Fabio Sánchez	Gerente-propietario	DG
	Miriam Sánchez	Familiar (Hermana)	DF
	Gladys Sánchez Ruano	Trabajadora	DT
Hermetex	Hermencia González Amézquita	Gerente-propietaria	HG
	Esther Fonseca	Trabajadora	HT

### 1. Dimensión familia

#### 1.1. Categoría Estructura:

Esta categoría y sus correspondientes subcategorías se clasifican y analizan solamente con base a la entrevista realizada al gerente

### Subcategoría: Nivel social

Gerente Nivel Social	RG	FG	PG	OG	DG	HG
Familia Humilde		X	X		x	x
Estrato medio	X			X		
Estrato alto						

### Subcategoría: Tipo de familia y sus miembros

Gerente T. Familia y miembros	RG	FG	PG	OG	DG	HG
No. De hermanos	9	10: 5H, 5M	10:7H,3M	5 Mujeres	5	10:5H,5M
Posición dentro de los hermanos		mitad	Uno menor	mayor	NP	sexto
Tipo de familia y de matrimonio	Extendida	Nuclear legal, católico	Nuclear legal, católico	Nuclear legal, católico Divorcio	Nuclear legal católico divorcio	Nuclear legal, católico

**NP:** No se preguntó

### Subcategoría: Rasgos de los padres y autoridad

Gerente Padres autoridad	RG	FG	PG	OG	DG	HG
Autoridad en el hogar	P(1) y M(2)	P y M	P(1), M(2) y HM(3)	PyM	M	P (1) y M(2)
Características de los padres	Estrictos, padre rígido, generaba miedo	Muy estrictos	Estricto, padre exigente	Padre muy estricto, muy rigurosos	Madre al frente del hogar, Padre daba dinero	NP
Padres empresarios	x	x	x	x	NP	NP

**P->Padre, M->Madre, HM->Hermano mayor**

**NP-> no se preguntó**

### 1.2. Categoría Formación

A continuación se presentan dos tablas por cada Subcategoría, una que corresponde a la clasificación que se hizo con base en la entrevista a gerentes, y la otra tabla presenta lo relacionado con los datos suministrados por los familiares.

Estas dos tablas presentadas por cada Subcategoría, nos permiten triangular la información con el fin de hallar similitudes y diferencias en los incidentes, lo cual se presenta en la sección de análisis. La información clasificada solo representa la formación en el seno familiar, en cada una de las subcategorías. Así por ejemplo las conductas o habilidades son las que se practicaban en la familia, en el periodo de infancia y no las que actualmente tiene el gerente, ya que estas últimas se clasifican en la dimensión de habilidades gerenciales.

### Subcategoría: Valores (entrevista gerentes)

Valores Gerente	RG	FG	PG	OG	DG	HG
Responsabilidad						X
Honestidad	X				X	
Sinceridad	X				X	
Ser correcto					X	
Persistencia	X				X	
Honradez	X					
Justicia	X					
Apoyo familiar	X					
Unión familiar	X	X	X			
Seriedad			X			
Paz		X				
Rectitud			X			
Proteger					X	
Agradecer a los padres			x	x		

### Subcategoría: Valores (entrevista familiares)

Valor Familiar	RF	FF	PF	OF	DF	HF
Responsabilidad	X			X	X	
Honestidad	X			X	X	
Sinceridad						
Ser correcto						
Persistencia						
Honradez						
Justicia						
Apoyo familiar	X		X		X	
Unión familiar	X		X			
Espiritualidad (evoca a Dios)			X			
Seriedad	X					
Paz						
Proteger						
Sacrificio			X			
Respeto	X				X	
Cumplimiento	X					

**Subcategoría: Patrones (entrevista gerentes)**

Patrón Gerente	RG	FG	PG	OG	DG	HG
Enseñanzas	X	X		X		
Buenas costumbres	X					
Buena educación		X				
Buen comportamiento		X				
Ir por buen camino			x			
Modelo enseñanza-aprendizaje			x			

**Subcategoría: Patrones (entrevista familiares)**

Patrón Familiar	RF	FF	PF	OF	DF	HF
Enseñanzas				X		

**Subcategoría: Conductas o Habilidades (entrevista gerentes)**

Conductas Gerente o habilidades	RG	FG	PG	OG	DG	HG
Esfuerzo				x	x	
Capacidad de trabajo			x	x		
Disciplina		x				
Trabajo en equipo				x		
Independencia			x			
Puntualidad		x		x		
Toma de decisiones	padres			padres		
Autodirección y auto-supervisión						x
Ingeniar, buscar soluciones						x
Delegación						x
Liderazgo						x
Manejo de recursos						x
Manejo de obreros	x					X
Salir adelante						x

**Subcategoría: Conductas o Habilidades (entrevista familiar)**

Conductas Gerente o habilidades	RF	FF	PF	OF	DF	HF
Esfuerzo			X			
Capacidad de trabajo			X			
Disciplina						
Trabajo en equipo				X		
Independencia				X	X	
Puntualidad						
Toma de decisiones				X		
Manejo de horarios				X		
Autodirección y auto-supervisión						
Ingeniar, buscar soluciones						
Delegación				X		
Liderazgo				X	X	
Manejo de recursos					X	
Manejo de obreros						
Superación			X			

**Subcategoría: Símbolos (entrevista gerentes)**

Gerente Símbolo	RG	FG	PG	OG	DG	HG
Armonía	x					

**Subcategoría: Símbolos (entrevista familiares)**

Gerente Símbolo	RF	FF	PF	OF	DF	HF
Armonía					X	

**Subcategoría: Actividades (entrevista gerentes)**

Gerente Actividades	RG	FG	PG	OG	DG	HG
Estudiar		x		x		x
Ayudar en la casa	x	X		x		x

Ayudar en negocio	<b>x</b>		<b>x</b>	<b>x</b>		<b>x</b>
Reuniones familiares	<b>x</b>					
Realizar tareas				<b>x</b>		<b>x</b>

**Subcategoría: Actividades (entrevista familiar)**

Actividades Gerente	RF	FF	PF	OF	DF	HF
Estudiar			<b>X</b>		<b>X</b>	
Ayudar en la casa	<b>X</b>			<b>X</b>		
Ayudar en negocio	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>		
Reuniones familiares				<b>X</b>		
Realizar tareas	<b>X</b>			<b>X</b>	<b>X</b>	

**Subcategoría: Normas y roles (entrevista gerentes)**

Gerente Normas y roles	RG	FG	PG	OG	DG	HG
Existencia de normas		<b>x</b>		<b>x</b>		
Existía rol de hermano mayor			<b>X</b>			<b>x</b>
Ayudar a los menores			<b>x</b>			

**Subcategoría: Normas y roles (entrevista familiares)**

Gerente Normas y roles	RF	FF	PF	OF	DF	HF
Existencia de normas	<b>X</b>			<b>X</b>		
Existía rol de hermano mayor				<b>X</b>		
Ayudar a los menores				<b>X</b>	<b>X</b>	

## 2. Dimensión habilidades

### 2.1 Categoría: Habilidades Personales

La categoría habilidades personales, clasifica este tipo de habilidades encontradas en el **actual** administrador-empresario, se abstraen de las prácticas que son realizadas en el negocio, a continuación se presenta una tabla por cada para cada estamento: gerente, familiares y trabajadores. Esta información se triangulará primero entre los tres estamentos, luego con las habilidades desarrolladas en el hogar, que emergieron de las entrevistas a familiar y gerente. Por último se triangulará con la categoría auto-concepto de la dimensión administrador-empresario.

Debido a que las habilidades personales son las principales emergentes de los datos, estas habilidades se presentarán por subcategorías. Algunas propiedades de las de las subcategorías, no emergieron de los datos, por lo tanto fueron eliminadas

#### Subcategoría Autoconocimiento:

Según entrevista a gerentes:

Gerente Autoconocimiento	RG	FG	PG	OG	DG	HG
Valores	Justicia y disciplina	Justicia y Buen trato		Disciplina		Disciplina y respeto
Necesidades interpersonales	X	X	X	X	X	X

#### Subcategoría: Manejo de estrés

Gerente Manejo de estrés	RG	FG	PG	OG	DG	HG
Factores estresantes de tiempo				X		

#### Subcategoría: solución de problemas

Gerente Solución de problemas	RG	FG	PG	OG	DG	HG
Superación de dificultades	x					x

### Según entrevista a familiares:

Gerente Autoconocimiento	RF	FF	PF	OF	DF	HF
Valores	Responsabilidad Autodirección Capacidad de trabajo			X	Honestidad y Humanitarismo	
Estilo de enseñanza- aprendizaje				Autoritario		
Necesidades interpersonales			X			

Gerente Manejo de estrés	RF	FF	PF	OF	DF	HF
Factores estresantes de encuentro				X		
Factores estresantes de la situación				X		

Gerente Solución de problemas	RF	FF	PF	OF	DF	HF
Generar soluciones alternativas				X		
Evaluar y seleccionar una alternativa				X		

### Según entrevista al trabajador:

Gerente Autoconocimiento	RT	FT	PT	OT	DT	HT
Valores	Estricto Cumplida honesta Buen trato Generosa respetuosa	Cumplimiento seriedad responsabilidad	Estricto Exigente puntual		Humanitario Estricto exigente	Cumplida correcta recta
Necesidades interpersonales	x	x	x		X	x

Gerente Solución de problemas	RT	FT	PT	OT	DT	HT
Generar soluciones alternativas	x	x	x		X	x
Evaluar y seleccionar una alternativa	x	x	x		X	x

## 2.2 Categoría: Habilidades Interpersonales

La categoría habilidades interpersonales, clasifica este tipo de habilidades encontradas en el **actual** administrador-empresario, a continuación se presenta una tabla por cada para cada estamento: gerente, familiares y trabajadores. Esta información se triangulará primero entre los tres estamentos y luego con las habilidades desarrolladas en el hogar, que emergieron de las entrevistas a familiar y a gerente.

### Según entrevista a gerentes:

Gerente Habilidades interpersonales	RG	FG	PG	OG	DG	HG
Manejo de conflicto						
Motivación de empleados		x				
Comunicación de apoyo	x			x		x
Se conocen las funciones	x					x

### Según entrevista a familiares:

Gerente Habilidades interpersonales	RF	FF	PF	OF	DF	HF
Manejo de conflicto				X		
Motivación de empleados						
Comunicación de apoyo				X		

### Según entrevista al trabajador:

Gerente Habilidades interpersonales	RT	FT	PT	OT	DT	HT
Manejo de conflicto	x	x	x		X	x
Motivación de empleados	x	x			X	x
Comunicación de apoyo	x	x	x		X	x

### 2.3 Categoría: Habilidades Grupales

La categoría habilidades grupales, clasifica este tipo de habilidades encontradas en el **actual** administrador-empresario, a continuación se presenta una tabla por cada para cada estamento: gerente, familiares y trabajadores. Esta información se triangulará primero entre los tres estamentos y luego con las habilidades desarrolladas en el hogar, que emergieron de las entrevistas a familiar y a gerente.

#### Según entrevista a gerentes:

Gerente Habilidades grupales	RG	FG	PG	OG	DG	HG
Facultamiento y delegación						x
Trabajo en equipo	x	x		x		x
Liderar el cambio positivo						
Importancia de normas	x	x		x		x

#### Según entrevista a familiares:

Gerente Habilidades grupales	RF	FF	PF	OF	DF	HF
Facultamiento y delegación				X		
Trabajo en equipo						
Liderar el cambio positivo				X	X	

### Según entrevista al trabajador:

Gerente Habilidades grupales	RT	FT	PT	OT	DT	HT
Facultamiento y delegación	x	x	x		X	x
Trabajo en equipo	x	x	x		X	x
Liderar el cambio positivo	x	x			X	x

### 3. Dimensión Administrador- Empresario

#### 3.1 Categoría: Por qué tiene el negocio

Esta categoría y sus correspondientes subcategorías se clasifican y analizan solamente con base a la entrevista realizada al gerente

Gerente Razones	RG	FG	PG	OG	DG	HG
Herencia	x			X		
Facilidad	X	x		x		
Situación Coyuntural	x			x		x

Facilidad porque conoce el negocio, ha tenido apoyo familiar, incluso por ser mujer y sabe de modistería

#### 3.2 Categoría: auto-concepto (ésta categoría se triangula con el concepto de los empleados y algunos conceptos del familiar pero acerca del gerente adulto, también se triangula con la dimensión de habilidades)

Gerente Cualidades	RG	FG	PG	OG	DG	HG
Exigente					x	x
Calidad	x	x		x		
Honesto				X		
Cumplidor			X			
Conocimiento del negocio	x			x		
Capaz-Hábil				x		
Actúa con la razón						x

## CONCEPTO DE LOS EMPLEADOS

Gerente Cualidades	RT	FT	PT	OT	DT	HT
Exigente	X	X	X		X	
Calidad					X	X
Honesto	X		X		X	X
Cumplidor	X	X	X		X	X
Conocimiento del negocio	X.	X			X	
Capaz-Hábil	X	X			X	
Actúa con la razón			X			X

## ANEXO F: TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS

**Almacén La Roca**

**Gerente: Olga Lucía Tobo**

**Fecha: 27 de Octubre de 2011**

Presentación del entrevistador.

Entrevistador: ¿Cuál es el objeto social del almacén?

RG: Bueno, el objeto social es, uno es comercialización de elementos de seguridad industrial, el otro es confección de uniformes en varias líneas, eso en esencia.

Entrevistador: ¿El cargo de sumercé en la empresa?

RG: Propietaria, Gerente

Entrevistador: Cuánto hace que existe el negocio?

**RG:** Este negocio existe, hace hum, hará por lo menos 55 años, lo que pasa es que inicialmente era un negocio de mi Padre, de un primo de él y de un amigo. Posteriormente, el amigo se retiró, luego se retiró el primo de mi papá y quedó solo mi papá como propietario de la empresa que inicialmente era solamente confección de ropa de trabajo, no más, comercializaban pues calzado, pero realmente, la esencia era confección de ropa de trabajo.

**Entrevistador:** E, de pronto en este periodo de tiempo que lleva ya la empresa establecida y que sumercé ha podido percibir, e, como ha variado el negocio?, ha tenido buenos momentos, de pronto épocas en que se movía más, bueno, cómo ha percibido, la competencia... etc

**RG:** A si claro, ha cambiado fundamentalmente, inicialmente cuando mi padre tenía el negocio, ee, eran únicos en el mercado, e la confección era de excelente calidad, no tanto por la hechura de las prendas, sino además porque los materiales eran muy buenos, muy diferentes a los de ahora. Entonces en ese momento la clave era dotar empresas, ee, a la industria. Se dotaba todo el departamento a la industria. Pero uno tiene que irse acomodando a los cambios que va sufriendo el mercado, ee, lo uno, si, por la competencia y lo otro porque también ha cambiado la solicitud de la gente, entonces en ese sentido, hemos tenido que ir cambiando, continuamos de todas maneras confeccionando y vendiendo la ropa de trabajo, pero nuestro fuerte ha cambiado, nuestro fuerte en este momento son los uniformes para estudiantes. Ese es el cambio fundamental.

**Entrevistador:** Ustedes directamente confeccionan y cortan el material?

**RG:** Si, nosotros aquí, parte se corta dentro del local comercial, pero la mayor parte lo cortan modistas encargadas de eso, que le damos trabajo a personas satélite, ya dentro del local no hay máquinas de coser, ya nosotros no tenemos trabajadores de este tipo, todo lo hace cada modista en su casa, costureras y modistas.

**Entrevistador:** Y anteriormente si tenían

**RG:** Anteriormente, la fabrica era dentro del almacén, eso es algo que también ha tenido que cambiar, porque antes existía la conciencia en el trabajador, de producir, producir y producir, ¿si? Era un compromiso, en este momento no es tan elemental, la gente si no lo están puyando, pues no trabaja, entonces con el sistema a destajo, la gente si quieren trasnochar, si quieren madrugar lo hacen, porque ganan buena plata, pero ya se les paga por lo que hacen.

Entrevistador: ya refiriéndonos a la parte familiar, quisiéramos que sumercé nos contara como estaba organizada su familia, cuántos hermanos tenía y como algunas experiencias de su vida familiar.

**RG:** Bueno, a ver, nosotros éramos, somos nueve hijos, e mi papá, mi mamá, cada uno tenía aparte su negocio. Mi papá tenía lo que era la confección para surtir el almacén, la Roca. Y mi mamá tenía un negocio en la esquina que se llamaba “Almacén el Volante”, ella únicamente comercializaba, pero era una persona muy trabajadora, muy inquieta, le gustaba coser, ¿si? De ahí viene algo que se nos pegaron. Y a ver, de los nueve hermanos, no todos teníamos el gusto por trabajar en el local comercial, especialmente a mí, no me gustaba, jejeje, curiosamente le gustaba más a los otro hermanos y especialmente en el almacén el volante, que era en donde colaboraban los hermanos, especialmente cuando eran las temporadas de muchísimo trabajo, porque no se daba abasto a vender; colaboraban y mi mamá les pagaba, ¿si? Entonces tenían como un incentivo. Mientras tanto los otros trabajábamos en la casa colaborando en los demás otros quehaceres de la casa.

E, todos, mi papá era una persona muy trabajadora, para él su debilidad estar en el local comercial, él por su crianza en el campo, a él siempre le gustó la ganadería, la agricultura, entonces el negocio le dio para comprar sus fincas y para dedicarse a eso. Una vez que el pudo hacer eso, entonces dejó ya el negocio, solamente le arrendaba el local a uno de sus hijos por esa razón fuimos involucrándonos nosotros. En las temporadas de vacaciones, todos los muchachos iban a trabajar en la finca, en lo que fuera, él siempre nos obligó, a trabajar en el campo para que aprendieran, a pesar de que todos terminamos estudiando una carrera universitaria, pero todos sabemos defendernos en el campo, manejar obreros, pues para todo nos preparó.

Entonces por qué estoy yo ahora acá? Pues porque ya pasaron dos hermanos y se cansaron, le fue muy bien, naturalmente, no tenían la facilidad que tenemos las mujeres, o ellos no tenían la fortaleza que tenemos las mujeres de ponerse a cortar, de entenderse con modistas, por lo que les digo que el mercado iba cambiando con las exigencias de uniformes y eso, que ellos no lo pudieron manejar, entonces prefirieron dejar el local comercial y entregarle a mi papá y la única que se arriesgó fui yo. Yo tenía mi profesión, yo soy bacterióloga, he trabajado en Sogamoso y decidí pues venirme a ver y me ha ido muchísimo mejor que en mi profesión. Entonces en este momento como les digo, algo de lo que se confecciona acá, yo lo corto, tengo mucha idea, porque como a mi mamá le gustaba la modistería entonces yo también aprendí, hice un curso de modistería, no me queda grande entenderme con una modista, hacerle exigencias de buena confección, ¿sí?, por eso es el éxito en el negocio, por eso es conocido, porque aquí todo lo que se vende es de excelente calidad y eso es lo que nos enorgullece. Nos da pena vender un producto mal terminado, ¿sí? Y mis hijos que son tres muchachos, uno es ingeniero mecánico, trabaja en higer last en Mosquera, el otro es Oscar Alberto que trabaja acá conmigo, es diseñador Industrial y el otro joven está terminando bachillerato. Mi esposo es veterinario, trabajaba en el fondo ganadero pero cuando yo me vine para acá, entonces él renunció allá porque acá se necesitaba la colaboración, pues sola no podía, así tuviera empleados se necesitaba otra persona de confianza y él renunció al trabajo y también trabaja acá conmigo. Estamos tratando de enfocar a Oscar Alberto, porque uno también se cansa y que no se pierda la razón social, el nombre del negocio y que él pueda continuar.

**Entrevistador:** Y de todos sus hermanos continúa alguien más en el sector en el negocio, o únicamente Doña Olga.

**RG:** Hay dos hermanas que son enfermeras jefes, la una trabajaba en la Universidad como docente y la otra también como docente pero en la Universidad de Caldas, perdón de Valle. Ellas tuvieron un negocio que se llamó el “Rincón de lo Blanco” también con la idea de vender algo que no se vendía en el mercado que eran los uniformes para enfermera, pero la ocupación de la Universidad, no les permitía manejarlo entonces me lo dejaron a mí y luego yo los metí dentro de este negocio y ellas decidieron retirarse pero por falta de tiempo, porque también en lo que es el comercio todos tenemos esa vena, pero ya para crear industria de confección no, ninguno se dedicó a eso.

**Entrevistador:** Cuáles son los valores, las normas, las costumbres que sumercé recuerda que la han marcado más, de su familia, de sus padres, que recuerde especialmente. Fue como la forma que los educaron, la crianza y que sumercé vea que en su vida actual eso ha influido bastante

**RG:** Básicamente, digamos el esfuerzo, la capacidad de trabajo, ellos venían, comenzaron duro, ¿sí? Ellos tuvieron, pasaron por dificultades y fueron poniéndole empeño y trabajo, trabajo, trabajo, hasta que ya finalmente ya económicamente

sobreaguaron, muy estrictos mi papá especialmente era una persona absolutamente rígida, de esos padres a los cuáles uno les tenía miedo, e, pero de todas formas con unas costumbres que ya no se ven, y es muy difícil, ¿no?, e, de decir la verdad siempre, de hacer lo que se le venga a uno encima, de ser uno honrado, de pagarle a la persona que le colabora lo que dice la ley, armonía, buenas costumbres, e que más, que el apoyo que tuviéramos nosotros fuera, familia, familia y familia que si nosotros no nos entendíamos entre los hermanos, ese iba a ser un problema en el futuro, entonces siempre íbamos calando y calando que el entendimiento y la comprensión con los hermanos era fundamental. MM siempre a pesar del trabajo y todo eso, siempre sacaron los diitas de descanso de compartir con la familia y no faltaban las diversiones el fin de semana, el domingo especialmente era ineludible salir a pasear, a tocar la naturaleza de cerca, hacíamos unos almuerzos par irnos a comer al campo jeje, si con el almuerzo de olla generalmente íbamos en un carro que mi papá tuvo que era modelo 1971 y lo compró aquí al frente que había una distribuidora de Nissan que era del señor Macías, en ese carro nos metíamos los 11, como fuera, a veces hasta dos personas más porque generalmente en la casa había un sobrino más de mi papá o de mi mamá, a los cuales ellos, les pedían ayuda mientras estudiaban, para poderse quedar ahí porque como la casa era tan grande, siempre estábamos acompañados de otros parientes, entonces compartíamos muchísimo y en el momento se ven los resultados de esas experiencias, el día del cumpleaños de mi papá, acá nos reunimos todos, tratamos de hacerlo ¿no?, entonces eso ha sido fundamental, el apoyo de todos, siempre hay apoyo, sin alguno tiene algún problema los otros estamos pendientes. Si entonces eso ha sido algo que nos sembraron y ahora se están recogiendo los frutos.

**Entrevistador:** Y entonces quien era la autoridad en su hogar, en su familia?

**RG:** Bueno, mi mamá era autoridad pero mi mamá si algo le decíamos ella decía llame a su papá, jejeje, es que mi papá era muy bravo, y se veía en la mesa, por ejemplo, la mesa es una mesa inmensa que todavía existe y mi papá se sentaba en la cabecera, y estábamos ahí sentados en relajo, pero sentíamos que mi papá abría la puerta porque llegaba de la finca y todo el mundo quedaba pues estático, sin voz ni nada, jeje porque llegaba mi papá, él era la autoridad, mi mamá pues era más considerada con nosotros, más consentidora, una forma de consentir de mi mamá era dándonos gusto, ellos no eran cariñosos, era una forma diferente a lo que uno dice en este momento, ellos tenían una forma diferente de expresar el cariño, nos daba gusto con lo que nos gustaba, a uno le gustaba el jugo de piña, al otro de de naranja al otro leche, a cada cual le daba lo que le gustaba, era como una forma de expresar el cariño así. Si realmente mi papá era terriblemente estricto.

**Entrevistador:** Cuando ustedes de niños les daban campo para tomar decisiones, para dar opiniones, en la casa en el negocio tenían en cuenta ellos sugerencias, opiniones?

**RG:** No, difícilmente y realmente como que cada cual terminaba el bachillerato, casi todos nos íbamos para Bogotá, entonces en el momento en que nosotros ya podríamos ser apoyo comercial para ellos, ya no estábamos, entonces tal vez por eso también ellos fueron abandonando la actividad, porque ya no tenían el apoyo de otra persona de su familia, ya estaban cansados. Venir a opinar aquí no no era así. Tal vez era más fácil con mi mamá que el hermano mayor de pronto tuviera alguna injerencia, pero no era realmente...ellos le enseñaban a uno que vea que aprenda esto que no lo han aprendido a hacer y que el día de mañana les toca solos, entonces no lo saben mandar, era lo que más nos decían. Así ustedes no lo vaya a hacer, váyanse a preparar, salgan doctores lo que sea, apréndanlo a hacer para que sepan mandar a las personas, es lo que más insistían todo el tiempo.

**Entrevistador:** Pasando a la parte actual de la empresa del negocio, sumercé ve que es importante que los empleados tengan un claro conocimiento de las normas y deberes que deba desempeñar cada uno? O no?

**RG:** Si claro, eso es importante ellos tienen, aquí hay una hojita con un pequeño manual de funciones, aunque aquí no es tan marcado que cada uno tenga que hacer hasta aquí, y el otro para el otro lado, porque el trabajo es muy parejo, ¿sí?, pero si hay mucha disciplina en el horario y en el orden dentro del almacén.

**Entrevistador:** actualmente cuántos empleados tiene?

**RG:** los empleados en este momento son dos, dentro del almacén trabajamos, pues mi hijo es empleado está dentro de la nómica, trabajamos mi esposo y yo, pero como satélites hay como 15 personas

**Entrevistador:** Aquí quien toma las decisiones y cuál es el proceso para tomar decisiones respecto a alguna circunstancia que ocurra dentro del negocio

**RG:** las decisiones generalmente las tomo yo, sin embargo hay veces que tengo dudas o algo y entonces consulto con mi esposo y en alguna oportunidad a mi hijo porque él tiene mente abierta, tiene una preparación que le puede ayudar bastante aquí en el desempeño del local, principalmente en lo que se refiere a diseño, él tiene bastante injerencia.

**Entrevistador:** Cómo se describe como gerente, no solo en la parte de gerente, gerente sino en el aspecto humano con las personas que trabajan aquí a su alrededor.

**RG:** Pues de algo tiene que servir la herencia que uno recibió, ¿no? El ejemplo, no todo es perfecto naturalmente, no tuve una preparación me hubiera gustado recibir una preparación, si yo hubiera sabido que yo iba a terminar en el local, de pronto no hubiera estudiado Bacteriología aunque ese trabajo como bacterióloga me gustó mientras lo desempeñé, pero si uno hace una retrospectiva o si alguien me hubiera dicho usted va a terminar allá en ese local, me hubiera preparado en administración de empresas, si realmente me hubiera preparado en el manejo de

personal, porque realmente no es sencillo, pero a pesar de todo de todo eso pues me considero que no lo he hecho mal. Tengo un gran defecto que a veces en lugar de reconocer lo bueno que tienen las personas me fijo más en los defectos, pero soy consciente de eso, con el tiempo pues uno va tratando de manejar. Me hizo falta hacer, e hubiera sido importante haber estudiado una contaduría pública que es algo que a uno aquí le hace muchísima falta o sea hay falencias naturalmente, pero a pesar de todo eso pues yo considero que el negocio ha salido muy bien. (Llanto) muy sensible contesté todo o me falta algo?

**Entrevistador:** Es que es muy complicado definirse uno mismo es de las cosas más complicadas de las cosas que le pueden a uno preguntar.

De pronto cuando alguno de los trabajadores, tiene, sumercé percibe que tiene algún problema personal, familiar que nivel de conciencia tiene acá en el negocio, sumercé le dice resuelva su problema o se lo ayuda a resolver, que actitud se toma?

**RG:** si, más o menos ellos, me considero que soy confidente de sus problemas y de sus necesidades, pero los empleados que yo tengo no tienen así problemas de trascendencia, pero si los escucho les aconsejo creo que en ese sentido he sido colaboradora.

**Entrevistador:** Bueno Doña Olga le agradecemos, de verdad que fue una historia muy interesante y esperamos compartir con usted las conclusiones del estudio

**RG:** Si, pues cuando ustedes escuchen esta grabación, si ven que algo les hace falta pues no se preocupen, igual cuando uno responde a veces se va por los lados y no responde exactamente, pero si desean volver aquí estoy para servirles.

**Entrevistador:** tan bonito, eso me hizo vivir mi vida, la experiencia que uno como ciudadano de Tunja tiene, el paseo de olla y es espectacular. Sumercé me decía que va a cumplir años su papá?

**RG:** Si señora va a cumplir 92 años

## **La Roca**

### **Entrevista Familiar**

**Fecha:**

**Entrevistador:** Buenos días, estamos aquí para realizar la entrevista semi-estructurada titulada “influencia de la familia en el desarrollo de habilidades directivas de los gerentes de la empresas de confección de la ciudad de Tunja. ¿Su merced es tan amable de regalarnos su nombre?

**RF:** Marta Helena Tobo Medina

**Entrevistador:** El grado de parentesco que tiene con Doña Olga

**RF:** Hermana

**Entrevistador:** Doña Marta, su merced es tan amable de regalarme ¿cómo estaba conformada su familia en su infancia, número de hermanos, sus padres etc.

**RF:** **Mi** padre y mi madre tuvieron nueve hijos incluyéndome, cinco hombres, cuatro mujeres y yo ocupó el cuarto lugar.

**Entrevistador:** Quisiera más o menos comentarme valores, las costumbres, principios morales que ellos trataban de inculcarles a Ustedes: sus hijos.

**RF:** **Ante** todo la responsabilidad, el respeto, la seriedad, la honestidad y el cumplimiento.

**Entrevistador:** De qué manera ellos le inculcaban esos valores, ¿Cómo los recalcaban, a través de palabras o el ejemplo?

**RF:** **Su** vida, era un ejemplo, una enseñanza, si alguno de nosotros hacíamos algo que no quedaba sobre estos parámetros ellos nos lo hacían caer en cuenta con muchos regaños

**Entrevistador:** Quisiera preguntarle ¿cuáles eran los roles y las actividades que desempeñaban en su familia, habían algunas actividades que le asignaban a los hijos en la casa o en los negocios?

**RF:** Sí, desde pequeños que yo recuerde más o menos siete años a cada uno nos colocaban unas responsabilidades, lo básico era tener arreglado, en orden , su espacio dormitorio, su espacio estudio, de manejar las ropas en los sitios adecuados, de pasar a la mesa a tiempo, de ayudar a levantar la losa, lo que uno ha utilizado,

**Entrevistador:** A parte de estas actividades de la casa les asignaban alguna otra responsabilidad.

**RF:** Realmente, esto que le comento era de muy pequeños, era lo básico o lo elemental, pero a medida que íbamos avanzando en edad, teníamos distribuidas las labores de la casa y las labores en las empresas de papá y mamá, trataba de

enfocarse los trabajos pesados, o sea lo de las fincas mi papá se lo dejaba a los hombres y lo de la casa se distribuía entre las mujeres, entonces la una estaba pendiente de lo que era servir las comidas a tiempo y todo este asunto, la otra de las ropas de todos, la otra del arreglo de la casa, y la otra de que era, ya se me olvido, pero bueno más o menos se distribuía así. Como mi papá y mi mamá eran comerciantes, entonces en mi caso personal, yo desde muy pequeña estuve muy metida en las ventas, me iba en los momentos libres de vacaciones, fin de semana y ayudaba a vender, cuando era de vacaciones mi mamá me daba un porcentaje muy pequeñito por cada venta que yo hacía; con esa plata que ella me daba yo compraba los regalos de navidad para mis hermanos, más o menos esa era la distribución de las actividades.

**Entrevistador:** En su casa quien era la figura de autoridad o cómo era esta figura

**RF:** Pues digamos que en forma dominante o preponderante era mi papá, sin embargo mi mamá también tenía una autoridad sobre nosotros y los dos eran merecedores de gran respeto, es más, en muchas circunstancias ellos no necesitaban hablar, solo con su actitud, con su mirada pues nosotros entendíamos de qué se trataba.

**Entrevistador:** Cuando Ustedes eran niños y tenían alguna inquietud o sugerencia sobre algo que vieran que se podía mejorar en la casa o en el negocio de los padres, sus padres escuchaban sus sugerencias, las tenían en cuenta o no había el espacio para que Ustedes los niños y/o jóvenes expresen ese tipo de sugerencias?

**RF:** Realmente no había como el lugar, como la posibilidad, nosotros entendíamos que lo que estaba dispuesto era lo que había que hacer, no había posibilidad de discusión ni de poner en tela de juicio lo que tocaba hacer.

**Entrevistador:** Actualmente desarrolla alguna actividad comercial, de negocio independiente, o lo ha desarrollado a lo largo de su vida.

**RF:** Sí, yo trabajé durante veintiún años como docente de la UPTC y en ese tiempo abrí un negocio de venta de uniformes blancos en asocio con una hermana, con Naty, luego, ese se lo vendimos a Olga Lucia y yo continúe con otros negocios digamos que más como de ventas entre amigos, posteriormente, surge la idea con otro hermano de abrir una empresa de salud, es así como hace quince años que iniciamos lo que hoy es Asorsalud, en esa empresa yo ejercí la Gerencia durante trece años y sabiamente, con esto, una vez mi mamá muere, entonces comienzo a administrar el negocio de la finca que es más una explotación agropecuaria, entonces digamos que en términos generales en la vida de adulto siempre ha estado presente I aparte comercial y administrativa. Quiero agregar que dentro de mis responsabilidades y labores como docente de la Universidad estuve en varios años en la parte administrativa, cree un centro de investigaciones de la Facultad de Salud, fui fundadora de la revista de Publicaciones en Salud de

la UPTC y también fui creadora e iniciadora del departamento de postgrados de la facultad de salud.

**Entrevistador:** Volviendo al tema de la familia, Usted recuerda tradiciones que hayan sido relevantes o que recuerde que aún se repiten en su hogar?

**RF:** Bueno, por tradición hemos tratado de mantener actividades que conlleven y que unan la familia, así que siempre hemos estado en función de determinadas fechas, organizar y ejecutar actividades que permitan la integración de los hermanos, sus esposos, sus hijos, también se han creado empresas y negocios entre los hermanos, puede ser que no sean todos, pero siempre pensamos en los hermanos como el primer recurso al cual hacemos para crear una empresa.

**Entrevistador:** finalmente quisiera que me describiera en pocas palabras a su hermana Olga Lucia, cuales son las cualidades más relevantes que destacaría en ella, y que le permiten desarrollar con éxito su actividad de gerente del Almacén La Roca?

**RF:** La mayor cualidad que tiene ella es una altísima responsabilidad, que en un momento dado puede ser una cualidad como puede ser un poquito de sesgo o de falla que sea compulsiva con el orden, que sea muy responsable y ella misma se ha logrado demostrar y demostrarle al mundo sus grandes dotes y capacidades como vendedora, como comerciante. Porque ella hasta el momento en que ejecutó sus actividades y sus funciones como profesional en la bacteriología estaba convencida que ella no servía para el comercio pero después la vida la enfrentó al comercio y hoy nos ha demostrado que es la de mejores capacidades y mayores éxitos comerciales.

**Entrevistador:** Doña Martha le agradezco el tiempo que ha dedicado a esta entrevista y esperamos que al finalizar nuestro trabajo de grado podamos compartir con Ustedes los resultados

**RF:** Será muy interesante conocer los resultados y saber de los grandes éxitos del trabajo de Ustedes.

**Entrevistador:** Mil gracias.

## **Almacén La Roca**

**Empleado: Jorge Eliécer Galindo**

**Fecha: 27 de Octubre de 2011**

Presentación del entrevistador.

Entrevistador: Don Jorge cuanto tiempo lleva acá laborando?

RT: llevo 13 años

**Entrevistador:** Todo el tiempo en el almacén o también ha estado en la fábrica?

**RT:** No, en el almacén solamente

**Entrevistador:** Don Jorge, sumercé nos puede por favor describir, cómo es el ambiente de trabajo? Ya que sumercé lleva 13 años puedo percibir que está amañado.

**RT:** No, es muy agradable, realmente es muy rico, porque después de que uno lleva determinado tiempo trabajando acá en el almacén puede decir que se conoce a la perfección las funciones, ya uno se va habituando a los jefes y a los compañeros de trabajo, ya uno no necesita que le estén diciendo lo que debe hacer, ya uno sabe automáticamente que me toca hacer x o y función, ya uno mismo se regula su trabajo y cumplir su horario de trabajo y aquí la pasa súper bien.

**Entrevistador:** Sumercé nos podría describir, cómo es su jefa en la parte laboral y en la parte personal dentro de la empresa?

Jorge: a ver, en la parte laboral como todo buen empleador es una persona estricta, especialmente en el horario de trabajo, nos inculca que tenemos que llegar temprano, si nos toca demorarnos 5 o 10 minutos para atender un cliente, obviamente nos toca hacerlo, si hay por x o y razón, nos tenemos que demorar en el almacén, ella nos avisa con tiempo para igual uno cuadrar su horario y en cuanto al pago de su salario y parafiscales una persona muy cumplida y muy honesta.

Y en el ámbito personal es una excelente persona, tiene un buen trato con nosotros, con su esposo, con sus hijos, verdad que es un modelo de familia que hay que seguir.

**Entrevistador:** Para usted es fácil poderle proponer a ella cosas, e nuevas alternativas dentro de la empresa o ella no escucha o escucha conceptos?

**RT:** Una de las razones por las que yo he durado tanto tiempo aquí en el negocio es porque me gusta mucho la forma de ser de ellos porque no son de esas personas arbitrarios que se rigen por sus parámetros de ellos, si no que toman en

cuenta nuestros pensamientos e inquietudes, bien sea todo para el beneficio del almacén, nuestra opinión cuenta, para cualquier inquietud toma en cuenta nuestro criterio, es lo chévere de ella.

**Entrevistador:** En cuanto al manejo que ella le da a la empresa a usted le parece que ella es dinámica' que va con lo la onda de la actualidad, de los cambios que tiene el mercado?

**RT:** Muy muy dinámica, a ella le gusta estar al día en actualizaciones en el mercado laboral, a ella le gusta cambiar, le gusta ir a la vanguardia del mercado porque si no se absorbe

**Entrevistador:** En cuatro palabras cuáles son las cualidades que más resalta de Doña Olga, nos había dicho que es muy estricta en cuanto a cumplimiento, que más podría decir..

**RT:** La primera es en cuanto a su ámbito laboral, en cuanto a su ámbito personal ella es muy generosa, cuando ella puede colaborar nos colabora, otra de las cualidades que tiene ella es que es muy respetuosa, a ella no se le escucha para nada un mal comentario o una ofensa, nada, no tenemos ese inconveniente con ella.

**Entrevistador:** Muchas gracias y esperamos que continúe muchas años más aquí en la empresa.

**RT:** Gracias

## **Creaciones Francy**

**Gerente: Ana Lucía Caro, Representante legal**

**Fecha: 27 de octubre de 2011**

Presentación del entrevistador.

**Entrevistador:** Cuántas personas tiene a su cargo?

**FG:** En este momento están laborando 10 personas

**Entrevistador:** nosotros queríamos que sumercé nos contara algunos aspectos de su configuración familiar, como fue su crianza, como está compuesta su familia y aquellas pautas que la hicieron a sumercé crear los valores que hoy en día aplica en su empresa

Ana: Pues en mi hogar fue muy chévere, porque eso mi papá y mi mamá pues hum, mi papá ya falleció hace 15 años pero el nos dio muy buenas enseñanzas, entonces pues ahí, nos enseñaron a ser unidos, una familia muy unida

**Entrevistador:** Cuántos hermanos son?

**FG:** Somos 10 hermanos, 5 mujeres y 5 hombres

**Entrevistador:** Si bastante complicado crecer en una familia tan grande o no?

**FG:** si pero todos salimos a delante bendito Dios

**Entrevistador:** Y en su casa sus papas eran muy estrictos o más bien eran muy consecuentes, muy laxos?

**FG:** No más bien muy estrictos, si claro eso eran harto estrictos, sobre todo cuando uno estudiaba, tenía que ser puntual la llegada, puntual la salida.

**Entrevistador:** En la casa quien mandaba?

**FG:** pues ahí ambos, en este momento pues todavía mi mama porque todavía la tenemos

**Entrevistador:** qué hábitos practicaban en su hogar, digamos como la disciplina o las costumbres que tenían en su casa

**FG:** Lo normal de una familia, mm, que les digo yo...si hábitos lo normal de llegar a horas, de tener buena educación, de portarse bien, porque no nos permitían que fuéramos agresivos o algo por el estilo, si mi hogar era muy chévere muy bonito.

**Entrevistador:** Y sumercé tenía algún rol, o algunas actividades específicas que tenía que cumplir en su hogar?

**FG:** Sí lógico, por ejemplo cuando la niñez tocaba: estudiar y ayudarle a ellos por que como ellos vivían en el campo..Usted sabe que las labores del campo son..tocaba uno salir y colaborarles con el ganado con bueno, con todas las labores del campo y luego cuando la primaria nosotros nos vinimos a vivir acá a Tunja, ya digamos que punto aparte, de ahí en adelante. Entonces de lunes a viernes tenía uno que estar como dicen, trabaje y bueno estudie y cocine y hacer todo lo que tocaba hacer y el día viernes en la tarde tenía uno que viajar para la casa

**Entrevistador:** Me comentaba sumercé que su mamá toda vía vive. Y ustedes se concentran en torno a su mamá, hay unión familiar, cuáles son las pautas que manejan.

**FG:** Si claro ella todavía vive y nosotros todos ya tenemos nuestro hogar, únicamente la menor que vive todavía con ella. Nosotros si, nosotros nos turnamos cada..pues como uno está trabajando cada ocho días vamos donde ella. Nos turnamos unos van un día otros van otro día y así.

**Entrevistador:** Sumercé nos puede hablar un poquito más del modelo de enseñanza-aprendizaje

Que les dieron sus padres, como les inculcaron valores, sumercé nos decía que les enseñaron a todos ser personas de bien.

**FG:** Pues obviamente porque ellos nos exigían que les contestáramos bien que teníamos que llegar a la hora que ...como dice el dicho a la hora que le dijeran a uno tenía uno ya que estar porque...no como la juventud de ahora porque..

**Entrevistador:** Si había disciplina

**FG:** Si había disciplina y que comportamiento, que uno tenía que contestar bien, que todas esas cositas toda esa educación nos la enseñaron muy..

**Entrevistador:** Sumercé es de las mayores o de las menores?

**FG:** Yo soy de la mitad, jejeje de la familia

**Entrevistador:** Doña Lucía sumercé nos puede comentar, ¿cómo surgió la idea de formar su empresa?

**FG:** Pues créame que es curioso porque yo trabajé aquí siendo de secretaria , en el momento que yo me case yo había hecho un curso de modistería entonces cuando ya estuve en embarazo pues me tocó, como dice el dicho ya dejar mi trabajo de secretar la ropa entonces como yo sabía coser entonces yo empecé a coser y ahí fue cuando me dio la idea y mi esposo que me colaboró hartito, porque el también me apoyo porque él, a pesar de que yo estaba embarazada con cosas con Comfaboy, otras en la casa bueno fue como la superación.

**Entrevistador:** Cuántos años lleva creada su empresa

**FG:** 13 años

**Entrevistador:** Pero han crecido bastante en 13 años

**FG:** si

**Entrevistador:** Cómo hace sumercé para tomar decisiones, en la toma de decisiones quien interviene en la empresa

**FG:** ahí en ese caso pues me toca a mí, porque mi esposo no, mi esposo me colabora a veces en apoyarme, que me hizo falta algo, bueno si me entiende?, él me da ideas , pero en sí las decisiones las tomo yo, porque como él trabaja aparte, nosotros vivimos acá pero él tiene su trabajo y nosotros nos respetamos mucho, tanto él en su trabajo como en mi empresa.

**Entrevistador:** Cómo maneja sumercé sus empleados, que cree o considera que ha hecho que las personas que trabajan con sumercé se sientan comprometidas con la empresa?

**FG:** Pues ahí si, como darles el buen trato y pagarles lo que es justo, o sea lo de ley y ya como dice el dicho, motivarlas, porque como dice el dicho, la empresa no es solamente mía sino de ellas también

**Entrevistador:** Cuando hay que tomar una decisión en la empresa, sumercé nos comentaba que las decisiones en última instancia la toma sumercé, pero sumercé de pronto tiene en cuenta las sugerencias de sus empleados o de pronto no.

**FG:** Si claro, obviamente como dice el dicho si ellas tienen una opinión buena obviamente se tiene en cuenta, por que como dice el dicho esto es como una familia

**Entrevistador:** Cómo ve actualmente el negocio de la confección en Tunja, ha variado algo en estos 13 años, ahorita está mejor, como han sido las épocas?

**FG:** Pues en el caso mío ha estado mejor obviamente yo inicié sola y en este momento tengo 10 personas a cargo, 10 familias digamos, entonces pues si a mí me ha ido bien y hay veces que..hay gente que como que como le dijera, o sea no valoran su trabajo y como la calidad, entonces meten unos productos sobretodo en la competencia que tienen una mercancía como regular, pero mi empresa aquí la gente me gusta porque nosotros trabajamos de buena calidad . la calidad, mejor dicho que quede bien confeccionado.

**Entrevistador:** Nos puede contar su punto de vista sobre las normas y los reglamentos, considera que es importante tener normas o reglamentos aquí en la empresa o dentro de la estructura familiar?

**FG:** Si claro, porque si no hubiera esas normas, cada uno sería ...? ..pero no esos es muy importante.

**Entrevistador:** Muchas gracias le agradecemos su colaboración.

**FG:** Gracias a ustedes

**Creaciones Francy**  
**Familiar: Carmen Lucia Vargas (madre)**  
**Fecha: 28 de Octubre de 2011**

**Entrevistador:** Buenos días Doña Carmen, estamos aquí con el ánimo de aplicar una encuesta, una entrevista semi-estructurada, para que su merced nos comente ¿cómo se llama?

**FF:** Carmen Lucia Vargas

**Entrevistador:** Doña Carmen, su merced es la mamita de Doña Ana Lucía Caro, la gerente y propietaria de la empresa Francy, quisiéramos preguntarle Doña Carmen ¿cómo fue la crianza de sus hijos, qué valores o qué costumbres tenían en su casa, su merced como madre?

**FF:** Pues esos todos bien, se les dio estudio, ahí de alguna manera la cosa fue que se criaron, yo le tenía mucho cuidado a los chinos

**Entrevistador:** Y ¿era muy estricta con la autoridad?

**FF:** Sí

**Entrevistador:** ¿Qué les inculcaba?

**FF:** Que fueran responsables y mejor dicho bien, que no fueran a perder, porque la plata cuesta, y a todos se les dio estudio, a todos diez

**Entrevistador:** En ¿dónde vivían?

**FF:** En Viracachá

**Entrevistador:** Los niños ¿dónde estudiaban?

**FF:** En la escuela en el pueblo en Viracachá, y luego entraron al colegio aquí en Tunja

**Entrevistador:** Y ¿a ellos les tocaba colaborarle a su merced en Viracachá allá en el campo o no?

**FF:** Sí, ellos me ayudaban; salían de la escuela, almorzaban y les tocaba ir a ver el ganado y luego a hacer sus tareas.

**Entrevistador:** En la medida que ellos fueron creciendo, su merced me dice que los mandó a estudiar primero a la escuela, después al colegio, ¿allá en Viracachá?

**FF:** Allá en Viracachá había hasta quinto y ahí tocaba traerlos para acá (Tunja), y para eso trabajamos y compramos la casita, para no pagar arriendo

**Entrevistador:** Y ¿ellos vivían aquí solitos y su merced iba a trabajar?

**FF:** Sí señora

**Entrevistador:** O sea que les tocaba responsables de todo

**FF:** Sí, no, cada dos días venía el papá

**Entrevistador:** ¿Quién era la autoridad en la familia, su merced o el señor o quién mandaba?, ¿cómo se organizaban para mandar?

**FF:** Ambos, pero le hacían más caso al papá

**Entrevistador:** Doña Carmen, cuando ellos querían por ejemplo darles nuevas ideas o aportarles a las cosas de la casa, ¿su merced les escuchaba a sus hijos las ideas o simplemente su merced tomaba las decisiones?

**FF:** Tocaba ir a ver, no va y sea que dejaran mal las cosas

**Entrevistador:** Y ¿Si eran buenas los apoyaba?

**FF:** Sí señora

**Entrevistador:** Siendo diez sus hijos, ¿cómo eran los roles, los mayores qué hacían, los del medio que hacían, los pequeños que funciones tenían en la casa?

**FF:** A los mayores los mandaba a trabajar y a todo

**Entrevistador:** De los diez hijos que su merced tiene, ¿varios tienen negocio, empresa? o ¿sólo doña Ana Lucía?

**FF:** Humberto, Ismael, Orlando trabaja en la electrificadora, ¿Vladimir qué es ahora? creo que toda la mayoría, Nidia ella es Contadora

**Entrevistador:** Pero ¿que tengan empresa?

**FF:** Lucía y Humberto

**Entrevistador:** Su merced ¿notó alguna característica diferente en Doña Ana Lucía que le hiciera pensar que ella tenía diferentes enfoques para no ser empleada sino que más bien hacer su empresa?

**FF:** Era muy inteligente la china, así como el papá que era muy inteligente, salió adelante, estudió modistería con la hermana mayor, Gladys no aprendió pero lucía sí

**Entrevistador:** Cuando su merced crió a los niños, cuando estaban en crecimiento ¿qué reglas tenían en su casa que no se podían quebrantar, qué normas que ellos no podían desobedecer?

**FF:** Pues que no hicieran diabluras y cumplieran con sus deberes

**Entrevistador:** Doña Carmen de verdad que muchas gracias, venir a molestarla en su casa, le agradecemos mucho su colaboración, la felicitamos por esos hijos tan bonitos que su merced tiene, muchas gracias, muy amable.

**Creaciones Francy**  
**Empleada: Clara Inés Hernández**  
**Fecha: 27 de Octubre de 2011**

Presentación del entrevistador.

Entrevistador: Me puede comentar cuánto tiempo lleva en la empresa y las funciones que desarrolla acá?

**FT:** a ver llevo 4 años y las funciones por el momento pues trabajamos la máquina plana y la fileteadora.

**Entrevistador:** En estos 4 años que lleva acá en la empresa cuál ha sido el aprendizaje que ha tenido, en cuanto a su ocupación como tal, como a nivel de las personas, actitudes que haya aprendido acá en su trabajo.

**FT:** Bueno, en el nivel de trabajo todos los días se aprende y hay muchas cosas más por aprender, igual uno no termina de aprender porque cada día son novedades y tanto la confección lo requiere porque se va actualizando, entonces para mí yo digo que todos los días se aprenden cosas nuevas y en cuanto a las compañeras pues igual se aprenden valores, compartir, cosas de la familia, o sea igual.

**Entrevistador:** ¿Cuáles son las principales cualidades que identifica en su jefe?

**FT:** pues acá las cualidades, pues porque el compartir uno prácticamente el tiempo lo dedica más en el trabajo que en la familia, entonces prácticamente es otra familia entonces las cualidades muy buenas.

**Entrevistador:** Cómo nos describiría a su jefe?

**FT:** Pues como una persona excelente, para mí excelente porque como le digo todos los días uno aprende de ella y prácticamente es otra familia para uno.

**Entrevistador:** Cuando ustedes tienen problemas personales o familiares , eso trasciende a la empresa, cuál es el manejo que se le da, de esos problemas que ustedes tienen en su familia, problemas personales. Porque muchas veces es difícil desligar lo de la familia con lo de la empresa cierto?

**FT:** pues la verdad en el tiempo que yo llevo pues muy poco se ve eso porque yo pienso que la familia es una, el trabajo es otro, pues si hay alguna dificultad y de pronto entre compañeras nos podemos ayudar, pero muy rara vez, ocurre eso

**Entrevistador:** Cuando se tiene que tomar una decisión acá en la empresa ustedes ven que es bueno hacer una sugerencia a Doña Ana Lucia, sobre la forma

de mejorar las cosas o algo, se puede hacer eso fácilmente, hay una respuesta favorable respecto a eso..?

**FT:** Pues yo pienso que sí porque digamos un ejemplo, en el corte de una prenda si uno dice: bueno esto de pronto no, no, no...entonces uno le hace la sugerencia a ella y ella la acepta

**Entrevistador:** Realizan algún tipo de actividades así como adicionales, como la parte social aquí dentro de la empresa, no solo laboral y si es así, porque motivo se realizan.

**FT:** Si ella nos dio una capacitación, nos trajo por allá un señor que fue muy excelente, porque nos ayuda en el trabajo y en la familia, también que en la navidad se realizan actividades de integración y en los cumpleaños de las compañeras, que el día del amor y la amistad si son muchas actividades que intercambia el trabajo y son muy espectacular.

**Entrevistador:** En tres cuatro palabras como nos puede describir a Doña Ana lucía en su parte profesional en su parte humana

**FT:** En la parte profesional como el cumplimiento, la seriedad de las cosas que siempre tienen que estar las cosas exactamente para el día que es, entonces como el cumplimiento la seriedad, la responsabilidad más que todo, es una persona excelente. Y en la parte humana también excelente, porque igual ella comprende nuestras necesidades o sea son muchas cosas que ella tiene y es una persona muy excelente para mí.

**Entrevistador:** Bueno le agradecemos la colaboración que nos ha prestado y por acá estaremos comentándoles los resultados de nuestra investigación.

FT: Muchas gracias.

## **Almacén deportivo Los Pakis**

**Gerente: Héctor Eduardo Moreno González**

**Fecha: 19 de Octubre de 2011**

Presentación del entrevistador.

Entrevistador: Don Eduardo, cuánto tiempo lleva la empresa?

PG: 20 años

Entrevistador: ¿cuántos empleados en este momento tienen a cargo?

**PG:** en este momento tenemos dos empleados que son familiares

**Entrevistador:** Don Eduardo, la empresa la razón social y la actividad económica cual es?

**PG:** La razón social es el nombre de un familiar, en este caso es mi hijo y a él le dimos la oportunidad, él ya es mayor de edad, entonces le dimos la oportunidad de que siguiera las riendas de la empresa.

**Entrevistador:** Y la actividad a la que se dedica la empresa?

**PG:** La actividad es la fabricación de ropa deportiva, sudaderas, uniformes, para los colegios y uniformes deportivos para toda clase de deportes.

**Entrevistador:** Señor Moreno, quisiéramos conocer aspectos sobre su vida familiar cuando usted era más pequeño, cómo era su familia?

**PG:** A ver esta empresa o mejor microempresa nació de la idea de un hermano que llegó por allá del extranjero y nos puso un negocito acá, de venta de ropa él traía la ropa de Bogotá, nosotros éramos los vendedores, salimos con él, usted sabe que si es con familia siempre se sale con problemas y entonces él acabó acá y se la llevó para Bogotá, y nosotros, mis padres viéndonos a nosotros desempleados, pues mis padres compraron la maquinaria y nos empezaron a ayudar económicamente para empezar el negocio.

**Entrevistador:** Don Eduardo, usted me comenta que sus padres tuvieron mucho que ver en la creación de la empresa, sumercé nos quisiera contar como fue la crianza que sus padres le dieron cuando era niño, cuando llegó a los diez años...¿cómo era su hogar?

**PG:** A ver nosotros, mi padre siempre fue de negocios porque mi padre toda la vida expendía cerveza, mi madre tenía un restaurante y siempre fuimos criados alrededor de la plaza real y de ahí para acá nosotros toda la vida hemos estado aquí en el sector del barrio popular y criados acá, alrededor del deporte siempre.

**Entrevistador:** Don Eduardo en su casa cuando era pequeño eran muy estrictos? Qué valores y que reglas se imponían en la casa? quién tomaba las decisiones, quien llevaba las riendas del hogar?

**PG:** siempre mi padre llevaba las riendas de mi hogar, después de él mi madre y después de ellos mi hermano mayor sigue siendo ahorita, toda vía, quien nos orienta y nos sigue llevando por el buen camino.

**Entrevistador:** Cuántos hermanos son?

**PG:** éramos 10 hermanos, nos falleció hace 2 años un hermano quedamos 9 hermanos, cada uno con su hogar

**Entrevistador:** ¿Cómo podría describirnos su época de niñez, cómo era?

**PG:** Pues nosotros éramos netamente, toda la vida fuimos que le digo yo como abiertos, como sueltos de la familia porque éramos hartos y mi mamá no podía controlarnos a todos, en el colegio pues los que pudieron estudiar y los que no pudimos nos tocó trabajar porque siempre éramos 10 hermanos, era un poco difícil para que mi padre nos diera todo, nosotros trabajábamos al lado de él. Él empezó en albañilería, después empezó con la compra de cerveza y **vendiendo por mayor** aquí en la plaza real, entonces estuvimos, nos toco durito nuestros primeros años de niñez, pero después ellos ya nos empezaron a colaborar de mejor manera y los que estudiaron salieron profesionales y los que no pudimos estudiar estamos metidos en los negocios.

**Entrevistador:** y su papá y su mamá eran muy estrictos? O más bien los dejaban, porque me dice que éramos muchos, pero tenían normas claras que todos los días tenían que todos los 10 cumplir o más bien tenían libertades?

**PG:** No si, todos los días teníamos que estar en la casa, de todas maneras ellos llegaban a su hogar, y estábamos todos, los hermanos mayores nos ayudaban al estudio de nosotros mientras mi papá y mi mamá trabajaban, a nosotros los mayores nos ayudaban, de todas maneras siempre, siempre, siempre estuvimos todos unidos. Entonces eso nos llevó a que estemos todos unidos todavía

**Entrevistador:** Siempre crecer en un hogar tan grande pues sus connotaciones eran grande, sin embargo en esa época como que los hogares eran grandes, hoy en día se reducen un poquito, ¿cuál considera que era el estilo de educarlos de su papá, era muy estricto, muy castigador, o más bien flexible o término medio, habían rasgos muy marcados de autoridad o más bien poco.

**PG:** No, mi padre fue estricto, que decimos, nos trabajó duro, o sea él siempre la ley de él y él nos exigía mucho, mano dura siempre, siempre si en la época de ellos, que era todo a grito y siempre lo que tenían en la mano le mandaban a uno,

jeje, siempre muy estrictos y por eso hoy en día estamos donde estamos pues gracias a ellos.

**Entrevistador:** Cuando ustedes eran pequeños en el hogar eran 10, todos tenían tareas? O por el contrario no desarrollaban o ejercían roles dentro de la organización familiar

**PG:** Si nosotros por lo menos cuando mi padre empezó nosotros empezamos a trabajar en la albañilería y siempre nos llevaba a ayudarlo a él y todo y después de que empezaron los negocios de la cerveza ya nos tocaba ayudarlo a vender cerveza, entonces siempre estuvimos al lado de él y ayudándole a él toda la vida y él nos exigía y así aprendimos mucho porque de todas maneras se aprende a ser serio, se aprende a trabajar, al lado de una persona que verdaderamente nos supo llevar por buen camino.

**Entrevistador:** De los 10 hijos, todos eran hombres? O tenían hermanas?

**PG:** Nacieron 7 hombres 3 mujeres

**Entrevistador:** Y los roles de los niños y de las niñas eran equitativos o eran iguales en la adjudicación de tareas dentro el hogar?

**PG:** No pues de todas maneras mi papá siempre al que iba creciendo le iba dando sus tareas, por ejemplo todos estuvimos vendiendo cerveza, ellas también cuando tuvieron cierta edad también cogieron el rol de vender cerveza porque eso era lo que estamos alrededor de eso, de la cerveza y ese era el trabajo con el que nos alimentábamos todos y al lado del restaurante de mi madre nos tocaba ayudarlo a ella, pero eso fue un negocio redondo que tenían ellos entre los dos la venta de cerveza y la venta de comida en restaurante, entonces todos teníamos nuestro trabajo a medida que íbamos creciendo.

**Entrevistador:** Yo me imagino por lo que sumercé me cuenta, que su papá siendo tan estricto, tenía obviamente las normas bien estipuladas. Qué sucedía cuando ustedes querían tomar una decisión, él los apoyaba o les negaba ese hecho de tomar decisiones y hacer determinaciones dentro del contexto familiar.

**PG:** No él siempre nos apoyaba, que fueran decisiones que nos llevaran al bien, siempre nos apoyaban, mi hermano mayor que tomó la decisión y él también le ayudó para irse a estudiar a Bogotá, siempre estuvo alejado mi hermano mayor un poco de nosotros y así ellos nos apoyaban en todas las decisiones que tomábamos nosotros

**Entrevistador:** Luego de conocerlo, como usted nos ha contado, vamos a identificar una serie de habilidades gerenciales que lo han hecho llegar a donde usted está ahorita, en cuanto al manejo y solución de problemas ya ubicándonos en el contexto

de la fábrica, cómo se solucionan los problemas o cómo considera sumercé que se sortean los problemas que se dan aquí en el negocio?

**PG:** O sea los problemas del negocio, siempre es todo, los negocios son prácticamente por la economía o la entrada de la plata, los problemas de la economía del negocio, pero eso lo hemos resuelto con el banco, con los bancos, con mi hijo, con mi esposa, con mis otros dos hijos, siempre hemos estado trabajando y cuando inició el negocio como le dije lo iniciamos con mi padre con mi madre y con unos hermanos y ahorita, ya prácticamente yo le di las riendas a mi hijo y a mi esposa.

**Entrevistador:** Cuando se trata de tomar decisiones en la empresa, sumercé la consulta con sus empleados, con su esposa o cómo se hace ese proceso de toma de decisiones, quien toma la decisión?

**PG:** Pues todas esas decisiones se toman económicamente, porque cualquier decisión es para comprar maquinaria, para hacer cursos capacitaciones, entonces todo esto va en el rol de la economía, entonces nos toca tomar la decisión a todos tres, a mi hijo mayor por si a él le toca ir a tomar los cursos, igual a mi esposa, ella es la que cose la que maneja las máquinas, entonces todo, todo eso es decisión de los tres prácticamente para el bien del negocio.

**Entrevistador:** Digamos, si llega alguno de sus empleados y le propone, oiga señor Moreno vamos a hacer tal cosa, sumercé lo tiene en cuenta o lo descarta porque es algo que propuso un empleado.

**PG:** No, no hay que tenerlo en cuenta porque es el bien del negocio, de la empresa y siempre hay que tomar las cosas positivas para el bien de la empresa

**Entrevistador:** Para usted en cuestión de manejo del personal como ha sido el desarrollo de la empresa, se tiene en cuenta las necesidades de su equipo de trabajo, de sus empleados o sencillamente como se contratan a destajo, por trabajo.

**PG:** pues ahorita como esto ya es familiar, solamente de mi esposa, mi hijo y yo, antes si nos tocaba por contrato, por la hechura de cada prenda se le pagaba a la persona, se le ponía una cifra por cada prenda, pero ahorita, como tenemos la maquinaria nosotros, pues la maquinaria de estampación la maneja mi hijo, la maquinaria de costura que es la plana y la fileteadora, la maneja mi esposa y yo pues ahí buscamos los negocitos, jejeje.

**Entrevistador:** Gracias señor Moreno, por participar en este trabajo y le solicitamos si necesitamos alguna información adicional, sumercé nos pueda colaborar.

**PG:** Claro con mucho gusto para eso estamos, aquí en el Almacén Los Pakis siempre hemos estado prestos a colaborar y si es por bien de la educación, mucho más.

**Almacén deportivo Los Pakis**  
**Familiar: Hernando Moreno González (primo)**  
**Fecha: 8 de noviembre de 2011**

Presentación del entrevistador.

**Entrevistador:** sumercé nos podría comentar algunos aspectos de su niñez?

**PF:** En una época se sufría mucho y era mucho pesado, antiguamente, y todos los hijos nos tocaba luchar por los papás, trabajar por ellos y gracias a Dios, estamos vivos pero los papás de uno, mi Dios ya se los llevó

**Entrevistador:** y la crianza en su casa, sumercé nos podría contar cómo era cuando ustedes eran pequeños, cómo era esa constitución familiar?

**PF:** nosotros en esa época estudiábamos, pero eso no estudiábamos sino medio día en esa época y no teníamos ni pa los libros, ni pa nada eso esa época se sufrió mucho y estudiamos hasta quinto de primaria, en esa época

**Entrevistador:** y a ustedes, me comenta que estudiaban en las horas de la mañana y en las horas de la tarde que labores desempeñaban o que le roles les tocaba hacer en la casa

**PF:** nos veníamos ahí para trabajar con los papás, como ellos tenían ahí unas cocinas, nos tocaba ayudarle a ellos, pero eso se sufría mucho en esa época. Gracias a Dios, pues que Dios los ayudó

**Entrevistador:** considera que la crianza con sus papás fue estricta fue suave o ellos les delegaba a ustedes algunas labores que sobrepasaban por ejemplo su capacidad, cómo fue esa autoridad en la niñez, como fue?

**PF:** En esa época, pues gracias a Dios, ellos eran muy pobres, nos tocaba sufrir para conseguir las cosas, pa estudiar, pa vestirse, pa todo, en esa época. Gracias a Dios estamos vivos y ellos ya mi Dios se los llevó

**Entrevistador:** cuando ustedes fueron creciendo, en la medida que fueron creciendo, iban asumiendo responsabilidades? O todo se lo otorgaban los papás

**PF:** no, en esa época pues se trabajaba con ellos y ellos le dejaron a uno una parte y gracias a Dios se ahorró en esa época, que ahorita es berraco pa ahorrar o pa conseguir las cosas

**Entrevistador:** de la crianza de Don Eduardo, sumercé recuerda que él tuviera alguna característica que sobresalía entre todos los hermanos? Usted tenía alguna característica especial o todos..?

**PF:** pues él estudió mucho y era celador en esa época y de ahí fue empezando, orita como que es maestro de construcción, si ha avanzado hartito el hombre, es deportista también

**Entrevistador:** esa empresa la constitución de la empresa, cómo fue, cómo la percibe sumercé

**PF:** en esa época se sufrió mucho pa conseguir este trabajo y de a poquito fuero avanzando pues ya ahorita están superando, antes debían de superar más porque ellos empezaron más antes que el otro almacén que tiene pu allá al lado de los muisacas, como es que se llama eso, eee, se me olvidó orita, jeje, no pues él le ha ido bien gracias al trabajo de ellos, están trabajando ellos mismos, es deportista también

**Entrevistador:** cómo describiría sumercé en poquitas palabras a Don Eduardo?

**PF:** pues es un familiar pero entonces es buena gente, buen amigo y por ahí, en esta época nos pusimos a hacer política y perdimos hermano, una parte

**Entrevistador:** como trabajador que cualidades lo distinguen a él

**PF:** todo el mundo casi lo distingue, es que él hace sudaderas, ¿si? Ahorita hace campeonatos y es maestro (constructor), buen maestro.

**Entrevistador:** Agradecimientos y despedida

**Almacén deportivo Los Pakis**  
**Trabajador: Luz Marina Fernández**  
**Fecha: 08 de noviembre de 2011**

Presentación del entrevistador.

**Entrevistador:** Sumercé que actividad realiza acá en la empresa Pakis?

**PT:** Bueno, yo realizo dos labores, e una es de corte y confección y a la vez coso, elaboro lo que haya que hacer

**Entrevistador:** Nos podría regalar su opinión acerca del señor gerente, Don Eduardo? Cómo es él como gerente y como persona?

**PT:** bueno, pues como gerente y como toda persona estricto, estricto y de todas maneras exige, lo normal de un negocio, que todo salga bien, que todo funcione, que atienda bien, que lo que se elabore salga bien cosido, bien confeccionado, los estampados la misma cuestión

**Entrevistador:** Cuando ustedes tienen ideas nuevas, las comenta con él y el las retoma, las escucha o no las escucha?

**PT:** Pues de todas maneras como aquí es familiar la empresa, la opinión cuenta la de todos los que trabajamos y eso, igual lo que no interese, lo dialogamos y si sirve la idea bien y si no, lo deseamos

**Entrevistador:** en pocas palabras como describe a Don Eduardo?

**PT:** Es una persona muy estricta y exigente, es exigente y puntual.

**Entrevistador:** agradecimientos y despedida

## **Deportes Olímpico**

**Gerente: Nubia Palencia**

**Fecha: 19 de Octubre de 2011**

Presentación del entrevistador.

**Entrevistador:** A que se dedica la empresa?

**OG:** El objeto social es compra y venta de artículos deportivos y también confección de uniformes, de sudaderas.

**Entrevistador:** Cuánto hace que fue fundada la empresa, llevamos más o menos 16 años, porque en Duitama, mis hermanas independiente a mí, tienen también almacenes deportivos

**Entrevistador:** Inicialmente le pedimos que nos cuente acerca de su familia, cómo fue el entorno familiar, como está estructurada su familia, el tipo de vínculos entre ustedes, con sus padres etc.

**OG:** Bueno, inicialmente la empresa se hizo porque mi papá fue un gran deportista, entonces el inició en Duitama, en esa época había muy pocos almacenes de deporte y el vio la necesidad de abrir un almacén, si? El ya tenía un almacén de artículos eléctricos, entonces él dijo hagamos un negocio familiar, mi mamá y nosotros como hermanas, en la casa somos 5 mujeres, entonces se abrió el almacén de deporte, fue excelente, había competencia, en esa época estaba el stand deportivo pero fue muy bueno, en esa época los almacenes eran mejor que ahorita, a raíz de eso fuimos colaborando con el negocio, nos tocaba llegar a ayudar, nosotras salíamos de estudiar, bueno niñas a cada una le corresponde un papel, usted a un negocio y otro día a otra y si?, habían tareas en el hogar, en la casa..en la casa no era igual como en el negocio, a nosotros siempre nos tocó ayudar en el negocio, también nos tocó venirnos a estudiar a Tunja, terminamos nuestra carrera y dije, no quiero ser una persona empleada, por la costumbre de que en mi casa siempre, siempre estuvimos con nuestros negocios, tuvimos empleados, entonces uno ya como empleado no se siente bien y terminé mi carrera de administración de empresa, siempre mi idea era quiero tener un negocio. Realmente lo tuve sin la ayuda de nadie, pues con la experiencia de mis padres si, pero económicamente, de pronto ya a ellos los conocían entonces ya de pronto podía decir en una empresa a ella es hija de tal, podemos hacerle un pedido podemos colaborarle, entonces también fueron un apoyo, indirecto pero fueron un apoyo.

**Entrevistador:** en el hogar paterno materno quien era la persona que toma las decisiones, quien era la figura de autoridad, el papa, la mamá..?

**OG:** Si siempre fueron los dos, e ambos estaban muy de acuerdo, en equipo

**Entrevistador:** Y a las niñas les daban algún campo de acción para tomar decisiones? Ustedes tomaban decisiones?

**OG:** No la verdad que no, siempre estuvimos dedicadas también al estudio, entonces las decisiones las tomaban ellos y nosotros colaborábamos  
Lo de artículos eléctricos no es como para una mujer, yo debí haberme inclinado más, siempre me pesó no haberme inclinado más por lo de artículos eléctricos, sí? Los sabía manejar también, más rentable

**Entrevistador:** El estado civil de sus padres?

**OG:** casados, si, por la iglesia

**Entrevistador:** cuáles eran las normas tanto implícitas como explícitas que se manejaban en el entorno familiar, o sea que tipo de normas tenían ahí ustedes, que supieran que dirigían su comportamiento dentro de la familia.

**OG:** pues mi papá era una persona muy estricta, demasiado estricta, tenía uno que llegar del colegio directamente a sus quehaceres de trabajo, de tareas, teníamos normas de tareas a tal hora colaboran en la casa a tal hora con el negocio. Siempre hubo normas, igual con el deporte, como él siempre fue un gran deportista, sábados y domingos, niñas vamos a hacer deporte, ¿si? , nos enseñó a montar bicicleta, nos enseñó a nadar, nos enseñó a bailar, le gustaba que participáramos en todas las actividades del colegio, si hay danzas, métanse a danzas si hay coro, siempre nos apoyaron ambos en eso

**Entrevistador:** Cuando ustedes querían algo, algún (interrupción)

**OG:** ellos fueron muy rigurosos con nosotros, eso fue algo muy importante, que nos enseñaron a trabajar

**Entrevistador:** En la parte de confección, sumercé nos quisiera contar, cómo funciona el negocio en esa parte? Pues se hacen contratos con las personas directamente? O cómo se hace?

**OG:** ha tenido varios cambios, varias fases, inicialmente cuando abrimos el almacén, habían empresas en Bogotá, a las que directamente se les pedía por ejemplo los uniformes, necesita alguien un modelo, entonces uno más o menos lo diseña, envía por fax, entonces le mandan a uno ya los uniformes, las sudaderas las mandan ya hechas, e fuimos cambiando esa forma de..ya compramos aquí máquinas, confeccionamos acá directamente, tuvimos empleados, e, se va cansando uno en ciertas cosas, de la nómina, de pronto de tratar uno con algunas personas, se cansa uno, igual vendimos las máquinas, vendimos todo, buscamos

otra forma de confección, entonces ahorita estamos trabajando a satélite, hay gente que cortan y confeccionan, nos traen ya elaborada la prenda, se les paga por prenda elaborada, e, hay personas que estampan, hay personas que bordan, ya muy indirectamente al negocio, se paga por el trabajo realizado.

**Entrevistador:** Bueno ahora remitiéndonos al campo de las habilidades gerenciales específicamente, quisiéramos preguntarle, cómo es la forma como se resuelven los problemas en la empresa, cuando suceden digamos circunstancias que pueden generar tensión, estrés, bueno angustia, cómo hacen para resolver aquí ustedes, cuál es el procedimiento que utilizan para resolverlos?

**OG:** Por lo general, en este momento, estamos trabajando con mi esposo, hay una unión, una conexión, nosotros dijimos no podemos en este momento pagar personas que nos colaboren, nosotros somos muy hábiles, podemos los dos, junto con mis dos hijos, ellos son pequeños, tienen 11 y 13 años, pero igual ellos llegan de estudiar, en lo que nos pueden ayudar, nos colaboran también. El estrés...si hay..hay momentos de estrés cuando hay un pedido grande con el que hay que cumplir, entonces de pronto se llama a otra persona, a otras dos personas, para que colaboren por un día o dos días pero ya sin un compromiso laboral, entonces si se maneja estrés pero ya lo sabe uno también manejar. De pronto hay meses que son pesados, meses en los que no puede uno cumplir con los compromisos de proveedores, de pago, pero igual eso ya lo ha aprendido uno a manejar con el tiempo, bueno hay un mes mal, pero el siguiente mes es bueno por tal y tal motivo

**Entrevistador:** recordando la época en que tenían empleados, consideran que es importante tener normas y reglamentos bien establecidos y claros? Porque los empleados sabían que esperaban ustedes de ellos?

**OG:** las normas deben ser fundamentales, e una norma por ejemplo de llegar temprano al trabajo, a determinada hora, de salir a determinada hora, muchas veces había que pasar 2 o 3 horas más, entonces llega uno a un acuerdo con ellos y tenía que mantenerles trabajo, mantenerlos laborando, ocupados. Muchas veces, hoy no hay trabajo, pero a bueno inventémonos tal cosa, entonces si habían normas.

**Entrevistador:** en esa época en que tenían sus empleados, sumercé cree, como jefes, si veían un trabajador que tenía algún tipo de problema, ustedes sentían la necesidad de ayudarles a resolver esos problemas o cada persona es responsable de resolver sus propios problemas.

**OG:** Nosotros siempre hemos sido como muy humanos en ese sentido, que si de pronto de nuestros está poder colaborarles en algo, se les ha colaborado, si claro, si uno puede, porque si no tampoco va uno a meterse en la vida de ellos, en la medida que uno pueda.

**Entrevistador:** en esa época en que tenían sus empleados, en el proceso de tomar decisiones, las tomaban directamente ustedes, los dueños del negocio o se tenía en cuenta la opinión de los empleados?

**OG:** pues las decisiones siempre las tomamos los dos, pero también si alguien quiere colaborar con una opinión, igual es recibida, a veces las personas tienen muy buenas opiniones, entonces se les ha recibido

**Entrevistador:** despedida, agradecimientos

## **Deportes Olímpico**

**Hermana: Pilar Palencia (propietaria almacén el olímpico en Duitama)**

**Fecha:**

Presentación del entrevistador. (28 de octubre de 2011)

**Entrevistador:** Cómo ha sido la estructura de su familia, está conformada por cuántas personas? Cómo ha sido esa constitución de la familia, si ha sido matrimonio...?

**OF:** la familia se compone de mi mamá, mi papá y somos 5 hermanas, mi papá y mi mamá toda la vida han sido comerciantes y nosotras también

**Entrevistador:** En su casa, ellos son casados cierto?

**OF:** Si casados

**Entrevistador:** En su casa quien fue la autoridad?

**OF:** los dos, inicialmente mi papá, después ellos se separaron y la ejercía casi siempre mi mamá.

**Entrevistador:** a qué edad promedio de los hijos fue más o menos esa separación?

**OF:** el promedio eran 12, 14 años

**Entrevistador:** Y las decisiones en el hogar las tomaban los dos mientras estuvieron casados. Ustedes tomaban algunas decisiones en la casa? O todas las tomaban ellos?

**OF:** No, todas las tomaban ellos

**Entrevistador:** y en cuanto a las normas y a las reglas que habían en el hogar, que normas recuerda que se aplicaban?

**OF:** Las normas las ponía mi hermana mayor que era Nubia, por ser la hermana mayor ella era la que ejercía el control de todas las cosas de la casa

**Entrevistador:** hay algunas de esas normas o reglas que recuerde?

**OF:** Si claro ella colocaba siempre (risa), en una puerta ella colocaba las normas de cada una, como un horario a seguir

**Entrevistador:** con las funciones y tareas

**OF:** Si

**Entrevistador:** esas normas que sumercé recuerda eran en el trabajo o en el hogar o era para todo?

**OF:** esas normas las hacía mi hermana mayor y ella controlaba el tiempo y las actividades de todas las hermanas, pero el resto de normas mi papá y mi mamá, aunque ellos no estaban muy pendientes, por el trabajo entonces ella era la que ejercía ese control.

**Entrevistador:** y alguna norma que sumercé recuerde?

**OF:** el trabajo allá era completamente distribuido, entonces era por semanas, cambiábamos por semanas, pero siempre estaba ese horario ahí

**Entrevistador:** Ahora vamos a hablar un poquito sobre las habilidades personales que se desarrollaron en el hogar por parte de Doña Nubia, o sea que sumercé piense que habilidades ella pudo haber desarrollado, entonces para eso primero hablamos del autoconocimiento y de los valores, ¿qué valores se inculcaban en el hogar? Y cuáles piensa sumercé que son los principales valores de ella?

**OF:** los valores que siempre nos inculcaron mis papas fue la honestidad, el cumplimiento, la responsabilidad, e como eso y que ella tenga: los mismos, han seguido los mismos

**Entrevistador:** En cuanto a la enseñanza aprendizaje, cómo era el modo en que les enseñaban las cosas en el hogar?

**OF:** mi papá era muy autoritario, muy exigente y un poco fuerte en la forma. Mi mamá también es autoritaria.

**Entrevistador:** y sumercé como piensa que cómo es Doña Nubia en ese sentido de enseñanza-aprendizaje

**OF:** Bien porque ella era la que tomaba como siempre el control ende la casa

**Entrevistador:** y ella era autoritaria también?

**OF:** Si bastante

**Entrevistador:** En cuanto a las cuestiones interpersonales, cómo eran las relaciones con su hermana, en la familia en general y con su hermana.

**OF:** en la Familia en general, algunas de mis hermanas chocaban con las normas, o sea no querían cumplirlas, pero en lo personal las dos siempre nos entendimos muy bien

**Entrevistador:** En cuanto al manejo del estrés, ahora si su hermana, cómo la veía sumercé que reaccionaba ante el estrés por ejemplo cuando no tenía suficiente tiempo ella que reacciones tomaba, ella era tranquila o se desesperaba?

**OF:** En algún tiempo ella se desesperaba mucho por cualquier problema, por cualquier cosa, últimamente toma las cosas con mucha tranquilidad

**Entrevistador:** Uno también se estresa cuando se va a encontrar con alguien, sumercé no se si de pronto, ella tuviera ese tipo de estrés

**OF:** Si un poquito, pero lo maneja

**Entrevistador:** Cuando había factores estresantes de la situación, o sea situaciones estresantes por alguna pelea, alguna cosa o situación que generara estrés ella que actitudes tomaba

**OF:** anteriormente cuando tenía problemas ella trataba de evadirlos, al principio, pero ahora ya los afronta más, los afronta mejor

**Entrevistador:** o sea ella no se ponía a gritar y así, no se ponía furiosa, histérica?

**OF:** No, cuando era joven, cuando éramos más pequeñas si, ella cuando no le hacíamos caso, se ponía muy brava, se ponía histérica, pero eso lo ha cambiado a través del tiempo

**Entrevistador:** ¿Cómo solucionaban los problemas, pues en general en la familia y ella específicamente?

**OF:** En la familia, a nosotros nos enseñaron a responder cada una por sus nuestros propios problemas, o sea nos dejaron totalmente independientes, más que nosotras somos como todas mujeres, entonces mi mamá como siempre fue tan líder entonces uno aprende de ella, entonces ella siempre enfrentó muchos problemas. Y lo mismo en un tiempo cuando ella tenía que solucionar problemas, ella se estresaba y como que los trataba de dejar a un lado y con el tiempo ha encontrado como la forma de manejarlos

**Entrevistador:** Ella le da la solución a los problemas?

**OF:** si, si, si

**Entrevistador:** Cuando tienen esos problemas, de pronto se buscan varias alternativas? O se evalúan varias opciones?

**OF:** Si, a bueno una cosa nosotros cuando por ejemplo, nosotras casi todas somos comerciantes, entonces cuando alguna tiene alguna dificultad, la mayor parte nos colaboramos, o sea si ella tiene un problema, ella me llama y me pregunta cómo hago esto o yo a ella, si cualquier inconveniente así, nosotros nos hablamos mucho y nos ayudamos.

**Entrevistador:** En cuanto a las habilidades interpersonales, que se pudieron haber desarrollado. En la casa los iban acompañando en su formación, les enseñaban a que ustedes hicieran pero no les hacían, cómo era esa formación en el hogar?

**OF:** No, a nosotros no nos hacían nada, y casi compañía no mucha, más bien nos exigían, entonces desde niñas nos enseñaron a trabajar y nos “exigieron” que teníamos que estar como en los negocios, mi papá y mi mamá, ambos tenían negocios, entonces nosotras teníamos que estar alrededor del mismo trabajo

**Entrevistador:** y eso sumercé lo ve positivo?

**OF:** positivo, por lo que nosotros aprendimos eso mismo

**Entrevistador:** en cuanto al poder y la influencia que ella tenía pues sumercé ya me comentó que ella tenía como mucho poder en la casa cierto? Y actualmente como es ese poder y esa influencia de ella dentro de la familia

**OF:** ya no es lo mismo, porque como ya no vive en la casa y está un poquito lejos, o sea ella vive en Tunja y el resto de la familia vivimos en Duitama, pero ella es la que siempre se ha apersonado de cualquier problema, o sea ella es la que más pendiente está de todo, alrededor de toda la familia

**Entrevistador:** y en su trabajo, en su negocio, sumercé como la percibe, en cuanto a ese poder, y esa influencia que ella tiene en sus empleados. Cómo la ve, si tiene poder? Si influye positivamente en sus empleados?

**OF:** si claro, ella es bastante buena líder y se mueve muy bien

**Entrevistador:** En relación a la motivación, cómo la veía a ella en el hogar, ella lograba motivarlo a hacer algo? Y cómo era esa motivación?

**OF:** Si la motivación era grave, jeje, más bien era exigente, o sea motivación no, era más bien reprensión si no se hacían las cosas y con la gente que trabaja con ella, suele pasar lo mismo...si (duda un poco)

**Entrevistador:** Como es la solución de conflictos en la familia? Cómo se solucionaban?

**OF:** con mucho diálogo, nosotros hablamos mucho

**Entrevistador:** Ella en su familia delegaba? Cosas de las que a ella le correspondían ella se las asignaba a los otros para que le ayudaran?

**OF:** si claro si jeje

**Entrevistador:** y en este momento como la ve en ese sentido

**OF:** igual si

**Entrevistador:** se formaban equipos de trabajo en el hogar para hacer alguna actividad?

**OF:** si siempre hemos hecho lo mismo, o sea cuando hay alguna actividad, nosotros nos distribuimos todo y decimos nosotros hacemos este y ustedes aquello

**Entrevistador:** y hay trabajo en equipo, por decir hacen las cosas como por grupitos?

**OF:** si, si, si, en la casa siempre hay mucha integración y se hacen muchas actividades entonces nosotros cuando nos reunimos, nos distribuimos las funciones de cualquier reunión

**Entrevistador:** Cuando había cambios importantes en el hogar cuáles eran las actitudes de ella?

**OF:** eso es para administración o para psicología?

**Entrevistador:** es para administración, pero es que vamos a tomar como esa parte más humana de la administración

**OF:** no ella, inclusive, ella siempre ha sido una parte muy activa, entonces cuando hay algo ella siempre propone hagamos esto así o esto así

**Entrevistador:** en pocas palabras sumercé cómo la describe?

**OF:** Como hermana, una excelente hermana, colaboradora, es de las personas que más ha estado como pendiente entorno a la familia, muy activa y muy sagaz para resolver los problemas, cuando tiene problemas siempre los resuelve de alguna forma

**Entrevistador:** y en el negocio como la describe?

**OF:** Bastante activa, bastante trabajadora, busca las soluciones fácil y si..

**Entrevistador:** Agradecimientos y despedida

**Observación:** Finalizando la entrevista entró una de las hermanas y tuvieron un trato muy cordial y cariñoso entre ellas, además Doña Pilar le comentó de la entrevista y la otra hermana, quien también tiene un negocio de publicidad, aprovechó para expresar sus buenas opiniones acerca de Doña Nubia.

**Empresa: Dotaciones Boyacá**

**Gerente: Fabio Sánchez**

**Fecha: 02 de noviembre de 2011**

Presentación del entrevistador.

**Entrevistador:** Cómo era su niñez y su vida familiar?

**DG:** Mi papá y mi mamá, esa era básicamente la familia, yo soy el segundo de los cinco hermanos, nosotros éramos una familia demasiado humilde, mi mamá era una señora que era campesina, mi papá un señor de un pueblo que se llama Socha y la educación básicamente nos la dio mi mamá, ella era una señora que tenía sus principios y nos dio varios valores entre ellos la honestidad, la sinceridad, ser uno correcto en sus cosas y ser persistente en lo que se quiere lograr.

**Entrevistador:** En dónde vivían Don Fabio?

**DG:** Nosotros siempre hemos vivido acá en Tunja

**Entrevistador:** Don Fabio, sumercé nos comentaba que su mami era la que llevaba más o menos la riendas de la familia, a usted su mami les otorgaba algunas funciones de acuerdo al puesto que tenían dentro de la familia? Colaboraban en las cuestiones de la casa cuando eran pequeños?

**DG:** Pues, mi madre era una señora campesina y la verdad es que, las funciones que nos colocaban eran mínimas, las hacíamos porque nosotros sabíamos que tocaba tender la cama, que tocaba ayudar a hacer el aseo, pero son cosas que nacen de uno mismo, por ver el orden de lo que es el hogar, mi papá era el que daba la plata, para el mercado, pagaba el arriendo, pero así que mi papá dijera vamos a encontrarle valores a él? Eso no, es muy difícil, daba para la casa no más,

**Entrevistador:** se desentendía de la educación?

**DG:** se desentendía

**Entrevistador:** Pero castigaba o no castigaba?

**DG:** no castigaba, nunca castigó la que castigaba era mi mamá

**Entrevistador:** Nosotros quisiéramos que sumercé nos hiciera un breve recuento de cómo surgió la idea de la empresa y cómo la empresa se ha ido consolidando, acá en la ciudad de Tunja

**DG:** Bueno, cuando yo era niño, terminé el bachillerato y me puse a trabajar en una empresa de decoración, al cabo de unos dos años decidí retirarme de esa empresa y inicié a trabajar en una cigarrería, que se llama la cigarrería Tío Tom, aquí en Tunja, ¿sí?, yo siempre he sido una persona como persistente, como, he tratado de ser como organizado, me gusta como explorar las cosas, entonces yo de ahí trabajaba y al mismo tiempo me dediqué a estudiar en la Universidad, estudié en la Universidad de Boyacá, (interrupción), que pena con ustedes, resulta que tuvimos un problema allá arriba y estoy como nervioso un poquito, jeje, estoy preocupado, un poquito. (interrupción)

**DG:** Soy una persona muy estricta, en las labores de los demás y hago que las personas cumplan como debe de ser, yo creo que eso es lo que más me caracteriza como jefe y soy cumplidor de mi deber, eso creo que es básicamente a lo de mi empresa.

**Entrevistador:** Cuando alguno de sus empleados tiene una idea novedosa, tiene acceso a comentarla con sumercé, es escuchado y sumercé le ve la viabilidad o simplemente todas las decisiones y las innovaciones, van de la cabeza de la empresa.

**DG:** No, yo a los empleados les digo que todo lo que son ideas para el mejoramiento de la empresa, yo lo recibo, de pronto no lo acepto tal como es, o si debe ser como ellos lo dicen lo hago, pero siempre lo analizo, si, yo tomo varias ideas de las personas que me colaboran, claro.

Es un poquito difícil porque uno, crece, la niñez de uno es tan difícil, entonces eso es lo que yo trato que la gente tenga futuro, que las personas tengan trabajo, y que yo soy muy amante de los niños, yo adoro que un niño tenga el pan, que no sufra, eso es para mí una cosa de lo que más quiero en la vida que los niños, pues de pronto por lo que la niñez de uno no fue tan fácil

**Entrevistador:** aquí se dedican a la venta o también hacen confección acá

**DG:** No, nosotros confeccionamos, si quieren los llevo al taller, si quieren miran

**Entrevistador:** Bueno

**Empresa: Dotaciones Boyacá**  
**Familiar: Miriam Sánchez (Hermana)**  
**Fecha: 03 de noviembre de 2011**

**Entrevistador:** Muy buenas tardes, estamos aquí con la señora Miriam, hermana del señor Fabio gerente de Dotaciones Boyacá.

Doña Myriam muy Buenas tardes, nosotros quisiéramos que usted nos contara una breve descripción de su familia, que puesto su merced ocupa y que puesto ocupaba Don Fabio en la casa.

**DF:** Mi familia se conforma de cinco hermanos, papá y mamá; mis dos padres ya fallecieron, yo soy la cuarta de los cinco hermanos.

**Entrevistador:** ¿Cómo nos podría describir su merced la crianza, cómo fue esa época en la que ustedes eran pequeños hasta más o menos los veinte años, cómo era la crianza, quién se encargaba de cada cosa?

**DF:** Bueno, nosotros ya les había dicho, somos cinco hermanos papá y mamá, mis papás eran separados, entonces ya se encargó fue mi mamá; ella nos dio unos valores morales, ella fue la que se encargó de la crianza ¿sí? después se casó mi hermano el mayor, y ya pasamos a mi segundo hermano que es Alex, quien fue el que nos colaboró. Nosotros somos una familia de un estrato tres, en la que nos inculcaron que teníamos que ser muy honestos y tener moral con las personas y el respeto más que todo.

**Entrevistador:** Muchas gracias Doña Miriam. Cuando ustedes eran pequeños, ¿su mamá les ponía, les adjudicaba labores o roles dentro de la casa, ustedes colaboraban en algún tipo de actividades?

**DF:** Sí claro, todos teníamos algún tipo de actividad o sea responsabilidades desde pequeñitos, pero la mayor responsabilidad era con el estudio. Mis hermanos, mi hermano Fabio y mi hermana, ellos hacían que los dos menores tuviéramos esas responsabilidades mientras mi mamá laboraba.

**Entrevistador:** Muchas gracias. Su merced nos podría describir a Don Fabio, ¿cómo desde su percepción de hermana lo ve como líder, como persona como gerente?

**DF:** El, creo que ya les debió contar la historia de él, ha sido gerente por 18 años, es una persona honesta, es una persona humanitaria, no se preocupa por la competencia porque, es bueno preocuparse por la competencia pero no estar solo pensando en qué es lo que pasa con ellos. Todos los empleados vivimos en el rol de nuestro trabajo, en tener como, cómo le dijera, lo tenemos a él como una imagen, como si, como el papá de todos, es el líder, nos da confianza, le da

confianza a los empleados, es el líder de nosotros, es un buen gerente porque como usted ve la empresa es grande, y se inició, entonces, él es un buen líder.

**Entrevistador:** Dentro del ámbito familiar su merced notó o ha notado alguna característica de Don Fabio que lo haya hecho como ser empresario, que lo distinga, que en determinada época, él como hermano mayor va ser líder...

**DF:** Si claro, nos contaba mi mamá, él desde muy pequeño fue acólito de Santa Bárbara, él le gustaba tener su plata, ahorraba su plata, no malgastaba, entonces él le gustaba ser líder desde muy pequeño, él ahorraba y nos daba a nosotros pequeños.

**Entrevistador:** Su merced considera que la crianza en su casa fue estricta o fue laxa, ¿cómo eran esas pautas de crianza?

**DF:** no, mi mamá nos dio mucha confianza, nos hizo como amigas, más que todo era nuestra madre, pero, era nuestra amiga. No era estricta, por eso nos daba responsabilidades y nosotros teníamos que cumplirle a ella.

**Entrevistador:** ¿Los castigaban? ¿No?

**DF:** No, yo que me acuerde nunca nos castigaban, de pronto a los mayores sí, pero a nosotros los menores no. Mi hermano Fabio si era estricto, yo recuerdo porque fue él, el que nos enseñó a leer y a ser responsables con nuestro estudio, la responsabilidad más que todo nos la enseñó

**Entrevistador:** De verdad que muchas gracias, le agradecemos el tiempo que usted nos ha dedicado, esperamos poder compartir con ustedes el resultado de este estudio y comentarles.

**DF:** Gracias a ustedes.

**Empresa: Dotaciones Boyacá**  
**Trabajador: Gladys Sánchez Roa**

**Fecha: 02 de noviembre de 2011**

**Entrevistador:** Muy buenas tardes, en este momento nos encontramos con una trabajadora de Dotaciones Boyacá, nos regalaría por favor su nombre

**DF:** Gladys Amanda Sánchez Ruano

**Entrevistador:** El cargo se sumercé ocupa aquí en la empresa?

**DF:** operaria de máquina plana

**Entrevistador:** Sumercé nos podía comentar como es don Fabio como jefe, que características de líder, como persona, como sumercé lo visualiza?

**DF:** yo empecé en esta empresa hace quince años, éramos cuatro, cinco trabajadores y hemos surgido, ya ve jum cantidad de máquinas, cantidad de cosas, es una persona que le gusta darle trabajo a las demás personas o sea le gusta tener empleados, le gusta que la gente tenga, le gusta colaborarle a uno, en todo lo que él pueda, por ejemplo un préstamo o un permiso o en los años que llevo nunca he tenido problemas con él por eso es que todavía estoy acá jajaja si señora.

**Entrevistador:** Y él cuando Ustedes tienen algún problema alguna dificultad él se relaciona con Ustedes les brinda apoyo?

**DF:** Lo digo por experiencia por ejemplo el día que falleció mi papá, este señor fue a acompañarme, como cada vez que volteaba a mirar ahí estaba don Fabio jajaja y fue la primer corona y fue la primer persona que estuvo ahí como tan pendiente... si o sea no me lo esperaba de él, de él no me lo esperaba.

**Entrevistador:** cuando Ustedes tienen alguna idea nueva él los escucha, Ustedes tienen acceso a hablar con él?

**DF:** A él le gusta mucho escuchar nuevas ideas, ojala que sean para mejorar la empresa, que uno dice hay Don Fabio vi tal esto en tal empresa, mucha gente que llega nueva dice es que yo trabajaba en una fábrica y era así y así y así, entonces procuramos imitarlos para mejorar no

**Entrevistador:** Y él en qué aspectos es más exigente o cuáles son las, para él son importantes las normas aquí dentro de la empresa? Que es lo que a él lo caracteriza en ese punto.

**DF:** El es estricto, pero... él es muy estricto, pero es humano, es una persona que está pendiente de sus trabajadores, por ejemplo ahorita todos, la mayoría tenemos

la meta de que con ayuda de él y de y de cosas que hemos hecho, por ejemplo como un fondo procurar que los que no tenemos casa adquirirla como sea o sea si, él está que nos colabora que hagamos rifas, que hagamos no se qué, para ver si podemos al menos tener la cuota inicial, esa del fondo cómo es?

**Entrevistador:** como un ahorro programado

**DF:** eso al menos que cada cual tenga el ahorro programado, pues en eso estamos a ver, él nos está colaborando mucho.

**Entrevistador:** y Ustedes se sienten comprometidos con el trato que él les da, Ustedes se sienten comprometidos con la empresa, sienten sentido de pertenencia.

**DF:** Claro yo mi empresa la quiero mucho, o sea personalmente, yo hablé por mí no, yo tanto tiempo ahí, como mis hijos me dicen mami don Fabio siempre nos colaboró, siempre, que a veces uno llega a la casa ¡hay don Fabio me sacó la piedra! Entonces ellos son de los que me dicen ¡hay mami no hable mal de don Fabio por que don Fabio nos dio la mano cuando lo hemos necesitado! No sé qué y eso así, entonces no nunca

**Entrevistador:** algo que sumercé quiera resaltar de don Fabio?

**DF:** que es una persona muy humana, es muy buena gente si y a veces hace cosas y no le salen bien y si, pero, pero él con nosotros los empleados es muy, muy vacano diría yo en pocas palabras.

**Entrevistador:** muchas gracias, muy amable.

**DF:** no señora

**Empresa: Hermatex**  
**Gerente: Hermencia González Amézquita (propietaria)**  
**Fecha: 08 de noviembre de 2011**

Presentación del entrevistador.

**Entrevistador:** Sumercé nos podría comentar de su niñez, de su crianza, de cómo fue la época familiar?

**HG:** No pues fue una niñez normal, como cualquier otra familia, yo pertenezco a una familia humilde, solamente que de pronto nos inculcaron los hábitos de salir adelante, de esas mismas necesidades que tenía en la niñez, llegar a superarlas como: estudiando, preparándose, ¿no? Y de pronto pues como desde muy niños nos inculcaron, nos delegaron más bien, funciones de responsabilidad a cada quien, como que: tiene que responder por esto, ¿sí? y sin que esté todo el mundo, alguien diciéndole y diciéndole y no, si no que como usted tiene que hacerlo y tiene que pensar y tiene que ingeniarse, buscar una solución, a lo que le han propuesto, a lo que le han delegado, tenía que solucionarlo de alguna manera, ¿sí?, no podía llegar a decir: no lo solucione o no pude, no, tenía que solucionarlo, entonces de pronto desde ese punto de vista si pienso que se nos inculcó algún liderazgo, alguna responsabilidad.

**Entrevistador:** y cuántos eran en su casa?

**HG:** Nosotros somos 10 hijos, si somos papá y mamá, 5 hombres y 5 mujeres

**Entrevistador:** Qué puesto ocupa sumercé en la familia

**HG:** sexto

**Entrevistador:** Ustedes en la época de la niñez, vivieron todos, compartían actividades, responsabilidades dentro de la casa?

**HG:** Sí claro, nosotros vivíamos todos pero hasta cierto momento, después cada quien se iba yendo a estudiar, eso que ya no podíamos quedarnos ahí, entonces se iba delegando como la responsabilidad en quien iba quedando, la mayor responsabilidad en el que iba quedando como más grande, ¿sí?, entonces de pronto eso fue, después fuimos creciendo, teníamos unos carros, mi papá tenía taxis y en algún momento yo fui la persona más grande que quedó en esos momentos y era la persona que estaba delegada para la, yo teniendo unos 10, 11 años, era la persona que estudiaba en el colegio en primero de bachillerato, y era la que recibía el producido de los taxis, era la que manejaba lo de los conductores, era la que les pagaba, era la que ¿sí?, era la que les daba para hicieran el mantenimiento de los carros, era la que compraba el mercado de la casa, ¿no?, los gastos de la casa, entonces eso..sí?

**Entrevistador:** eso le ayudó muchísimo para la empresa que hoy sumercé dirige, cómo surgió la idea de generar su propia empresa?

**HG:** No, realmente fue algo como al azar, nunca lo planeé, yo soy de las personas que piensa que cuando a uno le toca algo, le toca, porque nunca lo programé, esto no fue programado, simplemente yo trabajé, terminé el bachillerato, yo quería estudiar odontología, era lo que yo quería pero los recursos no nos alcanzaban, entonces decidí estudiar cualquier carrera en la universidad, lo importante era empezar a estudiar, una vez que empecé a estudiar llevaba como dos meses estudiando y entonces la necesidad de tener o no tener trabajo, estaba sin trabajo, de pagar un colectivo, porque de aquí allá tocaba pagar colectivo, de las copias, del semestre, entonces conocí un amigo que él si sabía hacer esto, y me dijo pues por qué no hacemos esto, usted es una persona echada palante, que se entiende con la gente, pues, hagámosle y yo le corto y usted maneja la gran parte, y yo le dije pues listo hagámosle. Inicialmente no me gustaba la idea porque a mí no me gustaba esto, pero después dije pues ya por física necesidad de alguna manera de generar un ingreso, lo hice; y la idea era mientras terminaba la carrear y después ya empezar a ejercer mi carrera, pero no, las cosas no fueron así, esto fue creciendo, obviamente que con mucho esfuerzo, porque yo empecé de ceros, yo no tenía ningunos recursos de nada y con trabajo; yo estudiaba, llegaba a las 10 de la noche aquí a seguir trabajando, hasta las 4 de la mañana, hasta la hora que terminara lo que tuviera que hacer. Yo no cocía, y aún, yo simplemente dirijo, diseño, no más, pero las cosas se dieron y ya cuando terminé la universidad, pues realmente esto había crecido y ya dejar botado esto que había conseguido con tanto esfuerzo, ya viendo la perspectiva de la universidad, lo que le inculcan a uno, que, y a mi ya como que, dije no, tampoco la idea es salir a buscar un trabajo que más bien al contrario, generar trabajo, generar empleo e igual si los paisas pueden, por qué? Porque nosotros no podemos, siempre como esa mentalidad de que los paisas son los únicos que pueden generar empresa, entonces no señor, yo dije: yo voy a demostrar que un Boyacense también puede, si? Y eso he tratado de hacer y ahí me he mantenido, gracias a Dios he crecido y estoy en el mercado, que es lo más importante, mantenerse porque lo que usted acaba de decir hace un rato, hay mucha gente que crea empresa y que tiene de pronto los recursos económicos para comprar la maquinaria, para empezar con todo y duran un mes dos meses un año y terminan cerrándolo, ¿no?, pero yo no, yo empecé de ceros y yo pienso que lo básico de esto, lo que me ha dado resultado a mí, es el esfuerzo y aprender a querer las cosas, hacerlas con gusto, ponerse metas y eso creo que es lo que me ha servido, ponerme metas, hay veces que no es fácil, eso se presentan muchísimas dificultades, la mano de obra calificada no es muy abundante aquí en ese aspecto, es este campo pero pues ahí vamos.

**Entrevistador:** Sumercé nos habla de la mano de obra, en este momento cuántas personas tiene laborando en la empresa.

**HG:** de planta tengo seis y temporales a veces utilizo hasta 10, 15, dependiendo el pedido que haya

**Entrevistador:** nos puede comentar exactamente cuál es el objeto social de la empresa a que se dedica, que más productos, servicios ofrecen ustedes acá?

**HG:** Pues si generalmente yo comencé con confección de uniformes escolares, pero pues a medida que ha crecido y que uno va viendo la necesidad del mercado, lo debe ampliar, en este momento ya tenemos uniformes deportivos, escolares, dotaciones de empresas, dotación de premiaciones, implementos deportivos e dotaciones para empresa o sea ropa de oficina, ropa formal, camisería para hombres, se ha ampliado bastante

**Entrevistador:** cómo se considera como gerente, qué características la permean como directora de la empresa?

**HG:** pues yo creo que al crecer la empresa y al transcurso de todo este tiempo hay muchas cosas que uno aprende y que tiene que aplicarlas; hay que ser una persona de carácter, hay que actuar con la razón, no con el corazón, e tiene que ser una persona de un carácter, pues no fuerte en el sentido de ser mala gente, pero si ser una persona decente

**Entrevistador:** Considera que dentro de la empresa priman las normas, existen normas, priman algunos valores?

**HG:** Si claro, o si no la empresa nunca crece si no hay unas normas, disciplina, si no hay una disciplina, sin disciplina no hay nada, claro, tiene que existir un horario, tiene que existir respeto, dentro de los compañeros, conmigo misma, tiene que existir, esa, ese, de pronto un poco de distanciamiento entre el empleado y el trabajador, eso lo he aprendido, yo antes no entendía porque un patrón tenía que estar aislado un poco del empleado, pero con el transcurrir del tiempo he aprendido que tiene que ser así

**Entrevistador:** Cuando alguno de los empleados le sugiere una idea, una forma de cambio, sumercé las toma en cuenta o simplemente las decisiones las toma sumercé dentro de la empresa, no claro las sugerencias son importantes, uno tiene que mirar, si es una sugerencia buena y contribuye al bienestar de la empresa, bienvenida sea, uno no puede ser un dictador tampoco, porque son personas que pueden aportar ideas que son para el bienestar de la empresa, claro yo las tomo; si son ideas que yo veo que no, pues obviamente que les voy a decir: no sirve por esta y por esta razón, pero no soy una persona dictadora, no.

**Entrevistador:** Cuando alguno de sus empleados presenta algún problema familiar o alguna calamidad, sumercé toma en cuenta esto? Cómo se maneja esa situación dentro de la empresa?

**HG:** sí claro, si se hace dentro de los términos adecuados se debe tener en cuenta porque todos somos seres humanos, se alguna manera en algún momento tenemos una calamidad y nadie está exento de eso, si se hace dentro de los términos ideales y adecuados, ¿sí? Claro se tiene en cuenta

**Entrevistador:** una pregunta más ¿sumercé delega autoridad en los empleados? O sumercé toma todas las decisiones, en cuanto a algunos aspectos

**HG:** si de un tiempo acá que yo delego, pero debo estar pendiente, porque no puedo delegar por completo, no, yo si delego pero, sin embargo yo estoy pendiente de cualquier decisión que se tome, la superviso y ahí si ¿a?, porque no no no, si me confió las cosas no marchan bien

**Entrevistador:** Cuánto tiempo lleva funcionando la empresa?

**HG:** voy a cumplir 10 años

**Entrevistador:** ha visto algún cambio en estos 10 años, un cambio en el mercado, que haya identificado, ha habido épocas mejores, peores, en cuanto a la competencia, cómo ve el mercado actualmente?

**HG:** si claro ha habido muchos cambios, en este tiempo que llevo, claro, de pronto antes la gente esperaba a que el cliente llegara a la fábrica, al almacén a solicitar el servicio. Hoy en día no, tal vez yo fui una de las personas que empecé con eso de visitar, ¿no?, porque cuando yo empecé nadie me conocía, ni yo tenía punto de venta, entonces era muy complicado que la gente viniera a buscarme, yo tenía que ir a buscarlos, entonces la competencia se dio cuenta que eso me di resultado y pues hoy en día lo han hecho, ¿no?, lo han copiado, pues obviamente que para bien, ¿sí?

**Entrevistador:** volviendo al tema de la familia, decía que eran 5 hombres y 5 mujeres, había algún tipo de diferencias en cuanto a los roles que les asignaban a los hombres o a las mujeres o indistintamente dependía únicamente del, digamos de la edad del que fuera el mayor, asumía todas las responsabilidades que usted me comenta o los hombres, las mujeres tenían alguna diferencia en cuanto a los roles que les asignaban las actividades que les asignaban

**HG:** Pues obviamente que había oficios que no nos correspondían o que por costumbre de la sociedad aparentemente no nos ponían a las mujeres, pero no, la mayoría de cosas eran el que fuera el más grande las asumía o de pronto yo como que siempre me caractericé por eso, aunque era menor y los hombres eran la mayoría mayores yo siempre como que fui como rebelde en ese sentido de decir yo por qué, porque tengo que hacer cosas que, y que ellos no pueden, no, todo el mundo puede y de hecho hoy en día en la casa todo el mundo hace de

todo, si tiene que cocinar se cocina, si tiene que lavar cada uno hombre o mujer hace lo mismo, ¿no? Entonces tal vez en ese sentido siempre fui como muy rebelde o no sé, sí? y de hecho hoy en día en la empresa aplico eso, yo soy de las que digo, no solo las mujeres hacen el tinto, no, eso es por turnos sea hombre o sea mujer, eso lo tienen que hacer igual, y ya de pronto al comienzo se crea un poquito de, como de por qué, pero después finalmente se acostumbran y ya normal

**Entrevistador:** y en su familia en su casa, quien era la autoridad?

**HG:** mi papá, pues obviamente que mi mamá también pero más fuerte era mi papá, entonces de pronto de hecho hay gente que dice que yo heredé el carácter de mi papá, pero, puede ser.

**Entrevistador:** agradecimientos y despedida

**HG:** si claro, de hecho me gustaría que terminen ese estudio y me gustaría verlo, sí?, como le dije pues yo también soy una persona que soy economista y que bueno mirar un estudio o los resultados de un estudio de las empresa de confección de Tunja. Si claro eso es importantísimo porque en este momento tenemos que prepararnos para mirar el mercado en conjunto de la ciudad, con el TLC, ya no podemos pensar en que solamente es mi empresa y que solo soy yo y no más, sino que al contrario, de pronto este es uno de las falencias que tenemos aquí en Tunja, la gente es como muy individualista, piensa egoísta, pero yo si lo he estado pensando, que hay que crear una organización de ese ramo, subsistir y seguir creciendo con la llegada del TLC, porque pues en conclusión no lo conozco, cuál es , en qué términos va a funcionar, creo que toda vía nadie lo conoce, cómo va a funcionar, pero a mi si me gustaría conocerlo, leerlo y de pronto pensar en crear una organización, para poder producir un producto y esa ha sido como mi meta, puede que algún día la logre, siempre mi meta, cuando yo me metí a esto, fue crear un producto y especializarme y buscar un mercado y exportar y ahorita que ha llegado el TLC y eso es inminente, eso tenemos que aceptarlo, sea bueno o sea malo, pero tenemos que pensar en organizarnos y crear una organización como le decía y de hecho a mí sí me gustaría liderar eso

**Entrevistador:** esperamos que esto lo logren, ya que en Colombia tenemos calidad de textiles y mano de obra muy buena, sería lo ideal. Muchas gracias.

**Empresa: Hermatex**  
**Trabajadora: Esther Fonseca**  
**Fecha: 08 de noviembre de 2011**  
Presentación de la entrevistadora.

**Entrevistador:** Doña Esther, sumercé cuanto tiempo lleva trabajando en la empresa?

**HT:** 4 años

**Entrevistador:** En estos 4 años sumercé ha podido tener una visión de su jefe, nos podría comentar como es ella?

**HT:** Es una excelente persona como jefe, como amiga, ya

**Entrevistador:** y a nivel como persona y a nivel profesional, ya estrictamente laboral, cómo es ella?

**HT:** a nivel laboral bien, buena jefe, nos sabe, pues ella es muy cumple, muy buena gente con uno, por ejemplo los permisos, bien. Excelente persona

**Entrevistador:** si yo le pidiera que la describiera en pocas palabras, como la describiría

**HT:** como una persona correcta, recta, bueno, excelente persona

**Entrevistador:** cuando ustedes tienen alguna idea, alguna inquietud, doña Hermencia los escucha?

**HT:** si claro, nosotros compartimos muchas ideas con ella, ella siempre nos escucha

**Entrevistador:** cuando ustedes presentan algún tipo de calamidad o algún tipo de necesidad, ella es consecuente con eso? O cómo se maneja ese tipo de situaciones acá en la empresa

**HT:** a no, ella si nos da permiso, no bien, no yo la, hicimos como una buena jefe, excelente jefe, para que

**Entrevistador:** cuáles son las actividades que desarrolla acá

**HT:** yo soy operaria de máquina plana y fileteadora

**Entrevistador:** dentro de las labores de su cargo, Doña Hermencia, les está continuamente diciendo, que tiene que hacer, cómo tienen que hacer las cosas o ustedes van haciendo las cosas de acuerdo a la experiencia que van teniendo?

**HT:** pues ambas formas, pues hay cosas que ella nos supervisa, como hay cosas que nosotros sabemos que tenemos que hacer, entonces pues de todas maneras, ella siempre está pendiente

**Entrevistador:** agradecimientos y despedida

## **ANEXO G: OBSERVACIONES EN CAMPO**

### **ALMACÉN ROCA**

El Local está totalmente organizado, se evidencia que cada uno de los funcionarios está desarrollando su labor, está dividido en dos secciones dentro del mismo local, la parte administrativa y almacén. La gerente se muestra muy gentil con los investigadores y con el empleado que los recibió.

Desde que se inicio el contacto los interlocutores fueron muy gentiles con los investigadores incluso en la concertación de la cita

Se evidencia tiene publicada misión y visión

La gerente ofreció su colaboración para cualquier información adicional

### **DEPORTES OLIMPICO**

Se realizó primeramente contacto telefónico con el Señor Héctor Molina, por cuanto aparece como dueño en el registro de cámara de comercio, quien atendió a los investigadores y les comunicó que su esposa Nubia Valencia estaba al frente del negocio, posteriormente se realizó contacto con ella directamente en el almacén, La señora Nubia accedió a conceder la entrevista e incluso ofreció su colaboración en cualquier otro dato que se requiriera. Cabe aclarar que el negocio es de ella, pero no profundizo en el por qué estaba registrado a nombre de su esposo.

No se evidencia publicación de misión y visión

### **DOTACIONES BOYACÁ**

Al llegar al almacén en la primera visita no fue posible contactar al gerente, sin embargo los empleados, atendieron a los investigadores de forma muy cordial. En la segunda visita se encontraba el gerente quien de inmediato accedió a conceder la entrevista, aun cuando se había presentado un problema en la fábrica, al ingresar al almacén se observa un punto de distribución bien organizado, dividen una parte administrativa dentro del local y lo de almacén, se evidencia que están haciendo arreglos en el local, al indagar sobre la fábrica, el gerente condujo a los investigadores a conocerla, en el exterior se percibe una construcción sencilla , sin embargo al ingreso se aprecia en la primera planta la parte administrativa en la

cual se encuentran publicados la misión, la visión algunos parámetros de salud ocupacional, al igual que la zona de bordado que cuenta con una máquina que borda seis prendas por vez, también se ubica una bodega grande. En la segunda planta se encuentran los operarios de corte y de costura, ubicadas de forma que se visualizan todos y hay espacios de movilidad amplios. En la tercera planta está la sección de diseño y otra bodega (es grande).

Se percibe un ambiente de trabajo ameno, donde los trabajadores se expresan cordialmente tanto entre ellos como con el gerente, al ingresar el gerente saluda a cada uno por su nombre, presenta a los investigadores con todo el personal.

Se permite hacer las entrevistas a todos los estamentos y con cordial les solicita participar en el estudio.

### **CREACIONES FRANCY**

Se realiza contacto con la gerente quien luego de realizar algunas preguntas (de dónde vienen?, para que servirá el estudio?), a pesar de haber realizado los investigadores el respectivo preámbulo, concede la entrevista. La entrevista se desarrolla en el primer piso de la casa de dos plantas (en el garaje). En el desarrollo de la entrevista la gerente se muestra muy colaboradora, permite luego a los investigadores realizar la entrevista a una de sus trabajadoras, luego comenta que la entrevista con su familiar (madre) deberá ser en otro día pues ella se encuentra en casa de una hermana, se compromete a ponerse en contacto con ella y los investigadores a llamar para concertar fecha y hora de la misma.

No se ingresó a la fábrica para constatar si tienen visión y misión, no se evidenció tampoco el ambiente de trabajo.

### **HERMATEX**

En el momento de ingreso a la fábrica se evidencia que la gerente está atendiendo a unos clientes por tanto ella solicita unos minutos para atender a los investigadores, en ese tiempo se puede observar un ambiente de trabajo armónico, los trabajadores están compartiendo onces y se evidencia que uno de ellos está distribuyendo el tinto, se evidencia publicación de misión y visión al igual que decoración en las paredes. Se observa que en la entrada hay una pequeña sección para la parte administrativa (Gerente) y al interior están los trabajadores alineados con sus máquinas de trabajo. Luego de que la gerente atiende a los clientes invita a los investigadores a tomar asiento, concede la entrevista y permite que una de sus trabajadoras sea entrevistada, lastimosamente ella (empleada) está de salida (tiene permiso) y es muy breve en sus comentarios

## **ALMACEN DEPORTIVO LOS PAKIS**

Se realiza contacto directo en la fábrica, se observa un recinto pequeño donde se ubica el almacén pero no se ingresa a la fabrica, en el almacén está dispuesta una máquina en la cual trabaja doña Marina por eso podemos evidenciar que ella además de su trabajo en máquina atiende el público que ingresa al almacén, mientras que el señor gerente hace otros oficios o contacta clientes. No tienen publicada misión y visión, su decoración está basada en afiches de las distintas selecciones de futbol tanto nacionales como internacionales. El señor gerente nos concede la entrevista, pero en ese momento no es posible hacer la entrevista al empleado. Se regresa días más tarde para la entrevista del trabajador y familiar.