



# Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia)

## Management skills and their relationship with the sustainability of companies: empirical case studies in Florencia and Ibagué (Colombia)

LÓPEZ Posada, Laura M. [1](#); PARRA Alviz, Mercedes [2](#) y RUBIO Guerrero, Germán [3](#)

Recibido: 20/11/2018 • Aprobado: 20/02/2019 • Publicado 08/04/2019

### Contenido

- [1. Introducción](#)
  - [2. Metodología](#)
  - [3. Habilidades gerenciales y perdurabilidad](#)
  - [4. Resultados y discusiones](#)
  - [5. Conclusiones](#)
- [Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

El estudio se llevó a cabo en los Municipios de Florencia (Caquetá) e Ibagué (Tolima), regiones colombianas, con el fin de analizar las habilidades gerenciales de los emprendedores en relación con la perdurabilidad de sus empresas. El método de investigación cualitativo, apoyado en entrevistas en profundidad e historias de vida permite concluir que los emprendedores con habilidades gerenciales humanas que logran adaptarse a las necesidades de un mercado cambiante, suelen crear empresas que perduran a través del tiempo.

**Palabras clave:** Emprendedor, Habilidades Gerenciales, Perdurabilidad

#### ABSTRACT:

The study made in the municipalities of Florencia (Caquetá) and Ibagué (Tolima), Colombia regions, in order to analyze the management skills of entrepreneurs in relation to the sustainability of their companies. The qualitative research method, supported by in-depth interviews and life stories, allows us to conclude that entrepreneurs with human management skills that manage to adapt to the needs of a changing market, often create companies that last over time.

**Keywords:** Entrepreneurs, Management Skills, Perdurability

## 1. Introducción

La permanencia de las empresas en el tiempo de manera exitosa se constituye en un tema de preocupación para el gobierno, las empresas y la academia. La gran pregunta que inspira la presente investigación es por qué unas empresas perduran y otras desaparecen, y si esta perdurabilidad tiene algo que ver con las habilidades gerenciales de sus emprendedores,

específicamente interesa analizar las habilidades gerenciales de los emprendedores de los Municipios de Florencia (Caquetá) e Ibagué (Tolima), regiones colombianas, en relación con la perdurabilidad de sus empresas.

Según Rivera (2012), Collins y Porras (2004); Vélez, Restrepo, Garzón y Méndez (2005); Rivera y Malaver (2009; 2011) y Sanabria, (2012) la literatura en dirección de empresas durante los últimos 20 años ha analizado diferentes aspectos de la perdurabilidad empresarial, sobre todo lo relacionado con el papel del líder, la asociación con la rentabilidad, y los efectos que genera en el tejido empresarial. Sin duda alguna el liderazgo (Collins & Porras, 1994; Stadler, 2011; De-la-Cerda-Gastelum, (2009) parece ser una habilidad gerencial clave en ejercicios de perdurabilidad de las empresas, así como la comunicación (Torres, Planella, Urriolagoitia, Sorribas y Ollé, 2009), el trabajo en equipo (Stadler, 2011; Bonn, 2000; De-la-Cerda-Gastelum, 2010), la solución de conflictos (Peters & Waterman, 1982) y la toma de decisiones (Collins & Porras, 1994).

En el presente estudio un tema clave de análisis es la perdurabilidad, a la que le han asignado diferentes sinónimos: Longevidad, supervivencia, permanencia en el tiempo, organizaciones visionarias, sostenibilidad, éxito, duración, entre otras (Montuori, 2000; Rivera, 2012; Vélez, Restrepo, Garzón y Méndez, 2005; Collins & Porras, 2004; Scott, 2011; Sanabria, 2012); sin embargo todavía no se ha logrado un consenso entre investigadores sobre cuál debe ser la expresión adecuada; no obstante, en el presente documento los investigadores han optado por referirse al término de perdurabilidad, sin obviar que hay otras acepciones que pueden explicar su significado de manera adecuada. La perdurabilidad se entiende como la permanencia de las empresas en el tiempo mostrando resultados financieros superiores (Rivera, 2012; Vélez, Restrepo, Garzón y Méndez, 2005).

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012) las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración en el rol de gerente, emprendedor o director de una organización. Existen habilidades técnicas; humanas; y conceptuales, conocidas también como estratégicas o intelectuales (Duque, 2002). En el presente artículo las habilidades gerenciales tomadas en cuenta para el análisis son principalmente las humanas, dentro de las se destacan: (1) el liderazgo; (2) la comunicación; (3) el trabajo en equipo; (4) la solución de conflictos; y (5) la toma de decisiones. Estas a su vez son dimensiones de estudio usadas para el análisis del presente estudio de caso. Estas habilidades son fundamentales en el desarrollo de las relaciones personales para trabajar, guiar, persuadir y/o motivar a otras personas a lograr la consecución de los objetivos empresariales, buen clima laboral, e incluso el mejoramiento de la productividad y la perdurabilidad de las empresas.

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, usando como técnicas de recolección de información las entrevistas en profundidad y las historias de vida de empresarios de dos regiones de Colombia, Florencia (Caquetá) y Ibagué (Tolima). No hay un interés en generalizar sobre el fenómeno de estudio, sólo interesa describir una realidad empírica de empresas y empresarios a través de análisis de discursos, y metodologías de hermenéuticas que permitan un acercamiento profundo al objeto estudiado.

---

## **2. Metodología**

El presente estudio de caso tiene un enfoque de investigación cualitativa, buscando una relación directa sujeto – objeto de investigación y reconociendo el análisis de discurso como una fuente de información clave para la consolidación de resultados. Los métodos cualitativos parten del supuesto básico de que el mundo social está construido de significados y símbolos (Jiménez-Domínguez, 2000), que pueden ser identificados en los empresarios a través de relaciones dialécticas y comunicacionales. Por lo tanto, la intersubjetividad se constituye en una pieza clave de esta investigación cualitativa y un punto de partida para captar reflexivamente los significados sociales. “La investigación cualitativa puede ser vista como el intento de obtener una comprensión profunda de los significados y definiciones de la situación tal como nos la presentan las personas, más que la producción de una medida cuantitativa de sus características o conducta” (Salgado, 2007:

73).

Esta aplicación empírica con enfoque cualitativo pretende analizar las habilidades gerenciales de los empresarios y su relación con la perdurabilidad de las empresas, usando las comunicaciones y las narraciones comprensivas entre investigador e investigado, a través de las entrevistas en profundidad y las historias de vida de empresarios de dos regiones de Colombia, Florencia (Caquetá) y Ibagué (Tolima). No hay un interés en generalizar sobre el fenómeno de estudio, sólo interesa describir dicha realidad a través de análisis de discursos, y metodologías de investigación hermenéuticas. De acuerdo con la fuente de datos, la investigación se circunscribe como empírica (de campo), ya que se basa en hechos observables de la realidad. La información es principalmente primaria; es decir, los datos obtenidos corresponden directamente de la realidad, en un proceso de experiencia personal, conociendo el problema y hablando con personal vinculado a su objeto de estudio —a través de la aplicación de entrevistas, la cual se considera como una de las herramientas más utilizadas para aproximarse a la fuente de información—. Además, la investigación también se califica como histórica y descriptiva. Es una investigación histórica ya que consiste en estudiar la evolución que han teniendo los problemas, hechos o fenómenos a través del tiempo, y relaciona sucesos que han ocurrido en el pasado con sucesos actuales; y es descriptiva, porque busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Hernández, Fernández & Baptista, 2006).

La muestra cualitativa considerada por parte del grupo investigador son seis grandes empresarios reconocidos que han dejado huella en el pasado y que siguen construyendo el futuro en las respectivas regiones, por más de 20 años. Los empresarios tomados como estudio de caso en las regiones de Florencia (Caquetá) e Ibagué (Tolima), son:

**Tabla 1**  
Empresarios y empresas objeto de estudio.

Florencia (Caquetá)		Ibagué (Tolima),	
Empresario	Empresa	Empresario	Empresa
Efraín Mazabel Artunduaga (q.e.p.d)	Ferretería y Distribuidora Ciclo-Ruta	Carlos José Alvarado Parra	Almacenes Mercacentro
Gonzalo Plata	Café Molino Rojo	Isaac Lozano	Almacenes Camisas Monarca
Julio Artunduaga Artunduaga	Almacén Récord	Miguel Fernando Castillo Zabala	Empresa SHEFFY SPORTS

Fuente: Los autores, 2016

Las dimensiones usadas para el análisis de entrevistas en profundidad semi-estructurada e historias de vida, fueron: (1) liderazgo; (2) comunicación; (3) trabajo en equipo; (4) solución de conflictos; y (5) toma de decisiones. Para la etapa de codificación, clasificación y análisis de información de campo se usó el software de análisis de contenido Atlas-ti [4].

Los criterios que se utilizaron para evaluar la calidad científica de ésta investigación cualitativa fueron la credibilidad, la audibilidad y la transferibilidad de resultados (Castillo y Vásquez, 2003).

### 3. Habilidades gerenciales y perdurabilidad

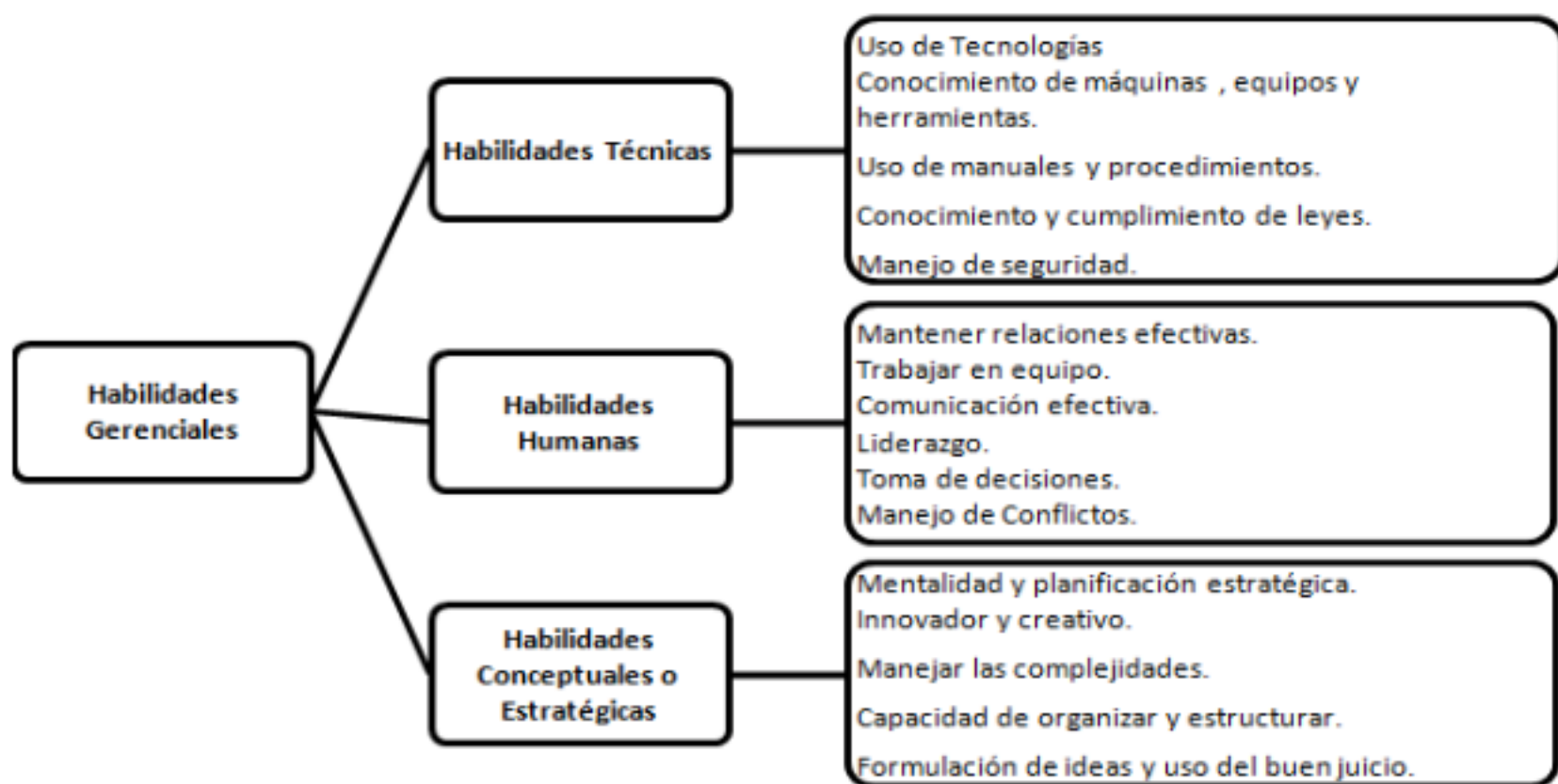
Según estudios realizados en las últimas décadas por investigadores en la administración han dejado en evidencia que las empresas más sobresalientes y exitosas, son aquellas que han sido creadas y dirigidas por personas altamente eficaces y competentes, entrenadas y calificadas en habilidades gerenciales.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012, p. 8), considera como habilidades gerenciales para el ejercicio de la función directiva, las siguientes (Figura 1):

-Habilidades técnicas: Son aquellas que involucran el conocimiento y experticia en determinados procesos, de tal manera que pueda hacer uso de técnicas y herramientas propias del cargo o área específica que ocupa. Estas habilidades se adquieren en la academia, durante el transcurso de la vida profesional o también mediante la experiencia.

-Habilidades humanas: Hace relación a la destreza de interactuar con las personas. Un gerente, empresario o directivo intercambia y coopera con empleados que tiene bajo su dirección; otros tienen que relacionarse con clientes, proveedores, aliados, y personas. Estas habilidades son fundamentales en el desarrollo de las relaciones personales para trabajar, guiar, persuadir y/o motivar a otras personas sin importar el rango, género, edad o condición, solo se debe pensar en la consecución de los objetivos empresariales. Estas habilidades son fundamentales en todos los niveles jerárquicos porque conllevan a las buenas relaciones entre directivos y subordinados, lo que se traduce en un buen clima laboral, e incluso el mejoramiento de la productividad y la perdurabilidad de las empresas.

**Figura 1**  
Habilidades gerenciales



Fuente: Autores, 2017

-Las habilidades conceptuales: conocidas también como estratégicas o intelectuales. Están relacionadas con la formulación de ideas, la comprensión de relaciones abstractas, el desarrollo de nuevos conceptos y la resolución de problemas en forma creativa, etc. Según Duque (2002, p. 18), las preocupaciones y los problemas que hoy se crean en las organizaciones, tienen su punto de partida en el ser humano, debido a la influencia que cada uno de los factores internos y externos tiene en su comportamiento. Las habilidades conceptuales, conllevan al desarrollo de una forma efectiva de pensamiento y a la vez, una forma de concebir las empresas como un todo, como un engranaje que debe funcionar a la perfección. En las nociones modernas sobre la administración, las habilidades de este tipo tienen una orientación estratégica, ya que posibilitan la percepción del entorno y el diseño de nuevos modelos administrativos y organizacionales, así como de estrategias para el mejoramiento integral (Figura 1).

### **3.1. Habilidades y características asociadas a la perdurabilidad de las empresas**

La perdurabilidad empresarial se logra cuando las empresas logran resultados financieros

superiores y los mantienen a través del tiempo, adecuando su gestión a la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y las fuerzas del mercado. Se refiere a desempeños eficientes en la gestión de las empresas por la coherencia en las acciones estratégicas, la identificación de necesidades del entorno y sus políticas de gobierno (Vélez, Restrepo, Garzón y Méndez, 2005).

La perdurabilidad puede ser explicada por las dimensiones de dirección y gerencia, donde en la primera, se incluyen estrategia y gobierno de empresa; y en la segunda, cultura organizacional y gestión del conocimiento (Vélez, Restrepo, Garzón y Méndez, 2005; Rivera y Mendoza, 2009). En las dimensiones de dirección y gerencia, es clave que aparezcan las habilidades y características asociadas a la perdurabilidad, algunas asociadas con rasgos demográficos como edad, experiencia laboral, nivel de educativo, entre otras; con rasgos de personalidad, con valores, y con rasgos gerenciales diferenciadores y propios del quehacer emprendedor.

Según Escandón y Hurtado (2014) el número de años de experiencia laboral de los empresarios es una variable fundamental en la orientación competitiva y en la perdurabilidad de las empresas (Franco y Urbano, 2010; Escandón y Hurtado, 2014; Nassif, Hashimoto y Amaral, 2014; Fuentelsaz y Montero, 2015; Hoang, Hang y Trang, 2016), este factor permite lograr un mayor nivel de madurez en los procesos estratégicos, tácticos y operativos de las empresas (Nassif, Hashimoto y Amaral, 2014). Se ha demostrado que los empresarios con mayor experiencia en los negocios tienen una actitud receptiva al riesgo (Fuentelsaz y Montero, 2015, Bucardo, Saavedra y Camarena, 2015) y se relaciona positivamente con la perdurabilidad y el éxito de las empresas (Escandón y Hurtado, 2014). Las variables relacionadas con experiencia (Morales y Pineda, 2015), habilidades y conocimiento para iniciar nuevos negocios representan el 50% de los atributos que subyacen a los emprendedores y que son indispensables para mejorar el desarrollo de las compañías (Escandón, et al. (2013).

Las características de los emprendedores tales como el grado de educación (Franco y Urbano, 2010; Escandón y Hurtado, 2014; Contín, Larraza y Mas, 2007; Fuentelsaz y Montero, 2015) e identificación de oportunidades de innovación (Fuentelsaz y Montero, 2015; Escandón, González y Murillo, 2013; Bucardo, Saavedra y Camarena, 2015), adaptación de nuevas tecnologías (Aragón y Rubio, 2005), y reconocimiento de necesidades del entorno (Escandón, et al., 2013) han permitido a los emprendedores posicionarse en un mercado nacional e internacional y hacer que sus empresas perduren a través del tiempo.

En el estudio de Franco y Urbano (2014) y Nassif, Hashimoto y Amaral (2014) el dinamismo de las empresas se explica por la visión de futuro de los fundadores, además de sus decisiones estratégicas, deseos de crecimiento, excelentes relaciones con los clientes y proveedores, conocimiento del entorno, mayor poder de negociación y legitimidad en el mercado. Desde la perspectiva interna se consideran recursos tangibles, intangibles y humanos y estratégicos en el éxito y perdurabilidad de las empresas (Franco y Urbano, 2010; Aragón y Rubio, 2005), y dentro de las características psicológicas de los emprendedores exitosos se destaca la confianza en sí mismo (Fuentelsaz y Montero, 2015), la vitalidad, el entusiasmo, la visión de futuro, la iniciativa, las habilidades de comunicación y de relaciones interpersonales (Morales y Pineda, 2015).

Rondan, Navarro y Arenas (2016) encontraron que los empresarios que logran crear empresas perdurables, son aquellos que poseen características personales distintivas, entre las cuales sobresalen la importancia que dan al orden social y a la estabilidad de la sociedad; prefieren una vida estimulante y excitante, confían más en su autoridad y en dirigir equipos de personas fundamentada en valores personales que imprimen a su gestión. Santillán, Gaona y Hernández (2015) y Morales y Pineda (2015) mencionan los valores de lealtad, honestidad y sinceridad como influyentes en los ejercicios de liderazgo y gestión de organizaciones.

El emprendedor es quien utiliza el ingenio, la audacia, el entusiasmo, la ilusión y la insatisfacción laboral o la respuesta a una necesidad para realizar un cambio a través de la innovación de las ideas, los productos o los procesos, sin que esto implique necesariamente su participación en la creación o dirección de las empresas. No existe aún un consenso sobre

la definición del emprendedor, pero en términos generales se coincide en que está impulsado por la necesidad de innovar y tomar riesgos hacia lo desconocido; es decir, es capaz de trabajar con un alto grado de incertidumbre (Bucardo, Saavedra y Camarena, 2015, p. 106)

Santillán, Gaona y Hernández (2015) al hacer un análisis de habilidades gerenciales claves de los empresarios destacan las siguientes: el esfuerzo del emprendedor, la honestidad, el conocimiento del sector, el liderazgo, la honestidad, la salud física y mental, el trabajo en equipo y la capacidad para evaluar riesgos.

En general se resalta que los empresarios tienen habilidades y características diferenciadoras que suelen ser usadas para interactuar en un contexto empresarial determinado (Tabla 2), no es probable que un mismo empresario tenga las mismas habilidades y características emprendedoras, cada una de ellas de acuerdo a sus valores, personalidad, historia y cultura consolida su estilo de dirección y gestión.

**Tabla 2**  
Habilidades y características de emprendedores

Autor	Atributos
McClelland(1971[1961], p. 115)	Conocimiento, juicio y destrezas para tomar sus decisiones.
Sombart (1972[1913]: 14)	Dos (2) elementos espirituales en las acciones económicas: (1) Facultades psíquicas: la prudencia o la energía, la honradez o la veracidad; (2) Manifestaciones psíquicas: la aptitud para el cálculo o la aplicación de un método concreto.
Lipman (1966)	Valores tradicionales: las relaciones políticas, las relaciones familiares, los amigos y la suerte. Valores racionales tales como el esfuerzo, la educación, el dinero y la honestidad. Los empresarios en general prefieren valores racionales (p.54).
Casson & Godley (2005, p.32).	El empresario difiere en su calidad de juicio por su calidad de observador, su poder de concentración, su memoria, qué tan metódicos son, y si son mejores interpretando información.

Fuente: Autores, 2016

Dentro de las habilidades gerenciales destacadas para el estudio de emprendedores en el presente estudio de caso están el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la solución de conflictos y la toma de decisiones.

En relación al liderazgo y su impacto en el desempeño organizacional, en un estudio realizado por Uslu, Ayça y Çubuk (2015) se encontró específicamente que el estilo de liderazgo de sus propietarios tiene un efecto directo sobre la actitud de los empleados. En esta misma dirección Stephan y Pathak (2016) afirman que la actitud carismática y auto protectora de las teorías del liderazgo afectan positivamente el emprendimiento. Este hecho provee un contexto que permite a los emprendedores ser cooperativos, trabajar en equipo y solucionar conflictos con el fin ser competitivo y salvaguardar la empresa, buscando su permanencia a través del tiempo.

La ingeniería de la confianza dentro del grupo requiere que el líder sea confiable, y a su vez, la integridad del líder depende de la intensidad de su compromiso con la misión del grupo. El asociantismo es más que solo un compromiso entre el individualismo y el colectivismo porque presume un grado de confianza más alto que cualquiera de estas filosofías establecidas (Casson, 1991). Sin embargo, esto no es utópico ya que no asume que la gente sea naturalmente confiable, sino que a través de un adecuado liderazgo moral se construya



la confianza y el trabajo en equipo.

Casson (1991) asume que cada grupo tiene un líder, y que las preferencias y creencias del líder se conocen y pueden inspirar ejercicios de trabajo colectivo favorable para la dinámica de la empresa y sus resultados económicos.

Lescano (2011) señala que el liderazgo también puede estar orientado al servicio, a las necesidades de la organización y su perdurabilidad, "en el cliente y en un ambiente interno de colaboración, que se enfoca en la calidad del servicio y el trabajo en equipo" (p. 84).

Por su parte Bird (1989) citado por Kotey (2007) resalta las ventajas del trabajo en equipo en los emprendimientos, permitiendo que tareas complejas sean divididas entre las personas de acuerdo a sus competencias, habilidades y experiencia, satisfaciendo sus necesidades personales, asegurando que el negocio continúe así uno o más miembros del equipo lo abandonen. Asegura Bird (1989) el trabajo en equipo puede minimizar algunos de los problemas asociados con el crecimiento de los negocios y las estructuras jerárquicas que emergen. En este mismo sentido, Timmons (1999) citado por Kotey (2007), afirma que los equipos de riesgo son interdependientes y pueden trabajar en problemas complejos que ningún individuo puede resolver por sí solo.

Un emprendedor exitoso ha realizado un esfuerzo cooperativo mediado por redes empresariales y trabajos colectivos, está bien conectado y su reputación aumenta con los resultados exitosos de las interacciones asertivas con clientes, proveedores y empresarios (Casson & Godley, 2005, p.58).

Schoonhoven & Romanelli (2001) afirman que aunque debe estudiarse más el rol del trabajo en equipo en el éxito o supervivencia de nuevas organizaciones, es un hecho que en la teoría actual los recursos singulares de individuos aislados, rara vez son suficientes para lograr los retos de perdurabilidad de las empresas. Para Aldrich & Fiol (1994) y Schoonhoven & Romanelli (2001) solo la acción colectiva de empresarios e inversores de muchas organizaciones pueden producir la legitimidad sociopolítica y cognitiva que se requiere para la creación de nuevos espacios de mercado viables.

Las empresas que perduran son aquellas que tienen líderes que usan el talento y la creatividad de sus empleados para alcanzar el éxito (Akehurst, Comeche y Angel, 2008). Esto no es posible priorizando el talento individual, sino optimizando el trabajo en equipo y el esfuerzo conjunto.

Van y Yang (2014) destacan la importancia de la toma de decisiones con base en los estados financieros (Mukhametzyanov y Nugaev, 2016). Este tipo de información permite conocer el impacto que tienen estas decisiones con relación a su viabilidad y capacidad para competir. En particular los propietarios de estas organizaciones que usan esta información para tomar decisiones, tienen mayor éxito en las decisiones y en la solución de conflictos. En esta misma perspectiva Álvarez y Barney (2005) citados por Reymen, Andries, Berends, Mauer, Stephan y Van (2015), consideran la toma de decisiones bajo incertidumbre como un importante elemento en la organización de los procesos de las empresas emprendedoras. Al estudiar los patrones de la toma de decisiones en profundidad y a través del tiempo, Reymen et al., (2015) encontraron que los emprendedores típicamente emplean la lógica de tomar decisiones híbridas y pasan de una lógica dominante de toma de decisiones a la otra, utilizando diferentes tipos de información. Las decisiones de juicio normalmente requieren la síntesis de diferentes tipos de información, tanto interna como externa (Casson & Godley, 2005, p.40).

Frente al tema menciona la habilidad de los emprendedores para reconocer oportunidades y tomar decisiones críticas sobre éstas (Kalantaridis, 2004, p. 65). Las actividades del empresario parecen representar un complejo de características que incluyen el riesgo, la toma de decisiones, la coordinación de recursos productivos, el ajuste de la empresa en el mercado y la introducción de innovación (Lipman, 1966, p. 17).

McClelland (1971[1961], p. 115) ve que los empresarios exitosos se caracterizan por utilizar el conocimiento, el juicio, las destrezas y las habilidades para tomar decisiones.; y estas habilidades claves pueden ser el trabajo en equipo, la interacción y la comunicación (Kalantaridis, 2004, p. 63).

## 3.2. Perdurabilidad empresarial

La perdurabilidad se relaciona con el término de "supervivencia", con la permanencia de las empresas en el tiempo mostrando resultados financieros superiores (Rivera, 2012; Vélez, Restrepo, Garzón y Méndez, 2005; Sanabria, 2012). Collins & Porras (2004) explican el concepto de perdurabilidad como la capacidad que tienen las organizaciones de prosperar durante espacios prolongados de tiempo, teniendo en cuenta los diversos ciclos de vida de sus productos, y se acercan al concepto de perdurabilidad, pero introduciendo al término "organizaciones visionarias" entendidas como organizaciones que han sido líderes en sus respectivas industrias por varios años, prósperas y duraderas.

Igualmente tratan de dejar en el pasado la búsqueda de la mayor rentabilidad a largo plazo como fin único y último, y por el contrario se enfocan en la creatividad y en el trabajo conjunto para convertirse en las número uno del mercado y de la sociedad, contando con buenas prácticas socio-ambientales, recompensando a sus empleados de tal manera que todos estén trabajando cohesivamente por construir un equipo fuerte e innovador para que tal compañía perdure. Quiere decir que las organizaciones que tienen una visión y propósito claro son las que mejor se desempeñan en la industria. Para los autores, compañías visionarias son aquellas que sobreviven y resisten la prueba del tiempo a través de una planificación original, desde sus cimientos. Las compañías visionarias son aquellas "instituciones que constituyen la flor y nata de su industria, admiradas por todos sus colegas y que tienen la larga tradición de haber ejercido una influencia significativa en el mundo que las rodea" (Collins & Porras, 2004, p. 1).

La definición más reciente de perdurabilidad fue propuesta por Scott (2011), quien indica que una empresa perdurable es aquella que vive decenios y que involucra varias generaciones perpetuando su proyecto, que la concibe como una comunidad de seres humanos en la que todos sus sistemas y componentes funcionan de manera adecuada, sin caer en la obsolescencia, y con una repulsión innata a conformarse con lo que ha alcanzado, con una alta sensibilidad con el entorno, conservando su ideología central, concentrada en lo que potencialmente puede hacer mejor que todas, con crecimiento rentable y sustentado.

La perdurabilidad se asocia con la supervivencia de las organizaciones, y es uno de los objetivos de toda empresa, junto a la rentabilidad y el crecimiento (Sallenave, 1994); también se relaciona con longevidad corporativa, como aquella habilidad de una organización de mantener su continuidad usando las habilidades gerenciales y el liderazgo sobresaliente para conseguir dichos resultados (Montuori, 2000). Autores como Miller & Le-Breton (2005); Mahmoud-Jouni, Blonch y Mignon (2010) exponen que la perdurabilidad se refiere a la continuidad de una organización en el mercado, permanencia en el tiempo, y está relacionado con características como: sentido de comunidad (valores centrales, lealtad); conexión con *stakeholders*; comando (libertad de acción de los directivos frente a los *shareholders*). Para autores como Burgelman & Grove (2007) la perdurabilidad se relaciona con conjugar ciclos de procesos estratégicos autónomos e inducidos, y un liderazgo estratégico; De-la-Cerda-Gastelum (2010) la asocia con bursatilización, internacionalización, y hacer parte de grupos empresariales (redes de relaciones y trabajo en equipo).

La perdurabilidad, la longevidad, la supervivencia, la rentabilidad de largo plazo, las organizaciones visionarias, las compañías sobresalientes son aquellas que se concentran en una idea clara, coherente y buscan desarrollarla, pero esa idea es el fruto de un trabajo previo, en el que se combinan diversos recursos y habilidades de dirección. Una compañía debe comprender en qué puede ser la mejor; para hacerlo debe tener presente si está preparada, y si cuenta con los medios necesarios (humanos, económicos, físicos, logísticos, financieros) (Sanabria y Pineda, 2011; Rivera, 2012).

La perdurabilidad está asociada con diferentes categorías, tanto internas como externas a las organizaciones, pero es claro que dentro de las categorías internas se encuentran las habilidades gerenciales, el estilo directivo del emprendedor o directivo, las estrategias de liderazgo y gestión de la dirección, y el talento humano. El dinamismo de las categorías internas que ayudan a explicar la perdurabilidad depende en gran parte del liderazgo del directivo o emprendedor que jalona los procesos internos y externos de la organización, de



**Tabla 3**  
Categorías de estudio utilizadas para explorar la perdurabilidad

Autores	Categorías estudiadas
Peters & Waterman (1982)	Estrategia, estructura, sistema, <b>valores compartidos, habilidades, estilo</b> , staff.
Collins & Porras (2004)	Disposiciones de la organización, factores sociales, diseños físicos, tecnología, <b>liderazgo</b> , productos y servicios, visión, análisis financiero, mercados y ambiente
Bonn (2000)	Tamaño, estructura organizacional, sistema de planificación, <b>dirección corporativa</b> , diversificación, estrategias de internacionalización, <b>investigación y desarrollo, estrategias de adquisición, estrategias de diversificación</b> , propiedad, industria, condiciones del entorno
Stadler (2011)	Categoría I (mercados, competidores, entorno); categoría II (historia); categoría III (tecnología y productos); categoría IV ( <b>valores</b> , visión); categoría V (estrategia); categoría VI (gestión del cambio); categoría VII ( <b>liderazgo</b> ); categoría VIII (información financiera); categoría IX (otros factores).
Torres, et al. (2009)	Formulación estratégica, <b>recursos humanos</b> e implementación estratégica
De-la-Cerda-Gastelum (2010)	Cambios estratégicos, cambios organizacionales (estructura de propiedad, <b>equipo directivo</b> , reestructuraciones, sistemas de calidad, responsabilidad social, <b>gobierno corporativo</b> ).

Fuente: Rivera, 2012

## 4. Resultados y discusiones

Tomando como referencia el marco teórico planteado en el trabajo, se encontró que la perdurabilidad de las empresas de los emprendedores objetos de estudio está relacionada en su mayoría con la habilidad humana, con la habilidad estratégica o conceptual, de acuerdo a lo planteado por Koontz, Weihrich y Cannice (2012).

Se puede evidenciar que los dos principales aspectos con respecto a la habilidad de liderazgo que los emprendedores consideraron relevantes para lograr la perdurabilidad de sus empresas fue: (1) *la visión de futuro*; y (2) *pensar y actuar estratégicamente*. En relación a la visión de futuro, explican que actúan de forma proactiva ideando el mañana, pero teniendo presente los valores, principios, actitudes y fortalezas. Ellos manifestaron que la visión de futuro se refería a soñar el destino donde querían llegar; el tener claro ese aspecto les permitió tener la fuerza y la voluntad para empezar a generar cambios y proponerse metas para lograr consolidarse como grandes empresarios. Además, los emprendedores puntualizan que tener una visión requiere de un punto de referencia de éxito que les permite cambiar algunos paradigmas y ser más competitivos para superar los desafíos del siglo XXI. Los entrevistados sostienen que la visión de futuro les ha ayudado a generar confianza en sí mismos y a querer colaborar con otros en aras de construir un espacio de relaciones sociales como fuente de oportunidades para sus negocios. Franco y Urbano (2014) mencionan que el dinamismo de las empresas se explica por la visión de futuro que posean sus fundadores o emprendedores. Estos emprendedores reconocen dentro de la habilidad de liderazgo, la importancia de planificar y encaminar la vida hacia las metas deseadas, y reflexionar sobre sus planes y metas para el futuro, declaran los logros que espera alcanzar en un tiempo

definido y establecen una visión de vida personal.

El segundo aspecto de mayor importancia dentro de la habilidad de liderazgo, es *pensar y actuar estratégicamente*, esto se relaciona con desarrollar la capacidad de poder observar y enfocar las acciones a satisfacer las necesidades y deseos de los clientes; es decir, aquellos que se sirven de los productos y servicios que como organización se generan. Los emprendedores se consideran estrategas, ya que han sabido elegir las mejores alternativas presentes en su mercado y tratan de proyectar a sus empresas hacia el futuro, donde su preocupación principal es la de crear valor para los clientes con el diseño de estrategias de largo plazo que posicionan la empresa en un mercado nacional e internacional. Al respecto, Franco y Urbano, (2010), mencionan que las decisiones estratégicas, los deseos de crecimiento, las excelentes relaciones con los clientes y proveedores, el conocimiento del entorno, el mayor poder de negociación son aspectos relevantes para tener más legitimidad en el mercado.

Los emprendedores estudiados argumentan que para ser un estratega hay que conocerse a sí mismo, conocer el terreno (mercado, entornos), conocer a los competidores y manejar adecuadamente los tiempos (*timing*), al igual, hay que poseer la flexibilidad necesaria para ajustar la estrategia, que según las circunstancias lo requiera y establecer las alianzas que más convengan.

En relación a la habilidad de comunicación, se encontró que los empresarios objeto de estudio (1) *mantienen informado a los empleados sobre el alcance de la visión y misión de las empresas*; y (2) *animan a los empleados a que presenten ideas innovadoras para la empresa*. Ellos afirman que sin una correcta comunicación es imposible alcanzar metas, aumentar productividad y lograr los resultados y las estrategias planteadas por la organización. Además, manifiestan que la comunicación interna sirve como instrumento de motivación de los empleados y fortalece la identidad corporativa. Si no existe una identidad corporativa bien establecida es improbable que los usuarios tengan una buena imagen de la empresa y que la empresa perdure a través del tiempo.

Los emprendedores manifiestan que la clave de la perdurabilidad de sus empresas ha sido plantear estrategias de comunicación que involucre a directivos, empleados, accionistas, y distribuidores; es decir, todo el talento humano involucrado en el desarrollo y ejecución del marco conceptual y operativo de la organización. Otro aspecto de importancia dentro de la habilidad de comunicación es que los emprendedores *animan a los empleados a que presenten ideas innovadoras*. Ellos consideran que la apertura a ideas y estrategias creativas e innovadoras los ha llevado a mejorar algunos procesos y procedimientos internos de la empresa, que les ha permitido responder a necesidades del mercado y ser empresas longevas.

Con respecto a la habilidad de trabajo en equipo se encontró que los dos aspectos de mayor relevancia para los emprendedores fueron: (1) *Establecer objetivos, metas y estándares de calidad*; y (2) *tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos propuestos*. Los emprendedores consideran que un factor de relevancia para explicar la perdurabilidad de las empresas, es la constancia y la disciplina para alcanzar los objetivos que se han planteado. Los emprendedores son conscientes que es necesario certificar los procesos que desarrollan para lograr mayor credibilidad hacia los clientes externos, para lo cual deben disponer de un sistema de indicadores de la calidad sobre los que trabajan de manera integrada directivos y empleados. Las estrategias de calidad en productos y servicios han requerido capacidad de aprendizaje y apertura al cambio, porque cuando crearon las empresas no lo consideraban relevante, pero con la dinámica de la competencia cada día aparecen nuevas necesidades que suplir.

Frente al *sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos propuestos*. Los emprendedores consideran que tanto en la vida personal como empresarial se deben plantear objetivos y alcanzarlos. Plantean que la empresa no está aislada, sino que por contrario se relaciona con el entorno en el que habita. Manifiestan que para conseguir la perdurabilidad de las empresas, han creado nuevas formas de competir en los mercados, han tenido que diseñar y rediseñar sus puestos de trabajo y sus estructuras organizativas para seguir siendo competitivas en un mercado cada vez más implacable. En este sentido, el

sistema de trabajo en equipo puede concebirse como el resultado de la evolución de los diseños de trabajo a lo largo del tiempo, desde el sistema de trabajo individual, caracterizado por una división extrema del trabajo y una especialización de los trabajadores hacia los equipos autodirigidos integrados por trabajadores polivalentes.

En lo que respecta a la habilidad de solución de conflictos se encontró que los dos aspectos de mayor importancia para los emprendedores estudiados fueron: (1) *fomentar planes de capacitaciones para evitar los conflictos internos en las empresas*, y (2) *hacer seguimiento a las personas involucradas en conflictos interpersonales*. Con respecto al primero, los emprendedores manifestaron que permanentemente están realizando planes de capacitación con el ánimo de mejorar el conocimiento y las habilidades del personal que labora en la empresa, lo que proporciona beneficios para los empleados y la empresa. Argumentan que fomentar planes de capacitación permite que el colaborador sea más competente y hábil, para desempeñar sus tareas logrando de esta manera que la organización se vuelva más fuerte, productiva y rentable. En relación a la segunda, los emprendedores puntualizan que cuando se presenta un problema entre empleados, le hacen un monitoreo permanente y así no dejar avanzar los conflictos.

Finalmente, en la habilidad toma de decisiones se encontró que los dos aspectos de mayor relevancia para los emprendedores fueron: (1) *la solución de problemas soportada en información clave para la toma de decisiones*, y (2) *evaluar los resultados obtenidos de la alternativa de decisión seleccionada*. En relación al primer aspecto, los emprendedores manifestaron que las empresas están inmersas en un ambiente global lo que conlleva a una constante toma de decisiones estratégicas si se busca permanecer en el mercado de manera exitosa y rentable. Consideran que el tener la información precisa ayuda a tomar la mejor decisión sin temor a equivocarse. Con respecto al segundo aspecto, los empresarios sostienen que cuando toman una decisión evalúan los resultados, con el ánimo de mejorar en las próximas decisiones o analizar en que fallaron para no volver a cometer errores. Lo anterior va de la mano con el planteamiento realizado por Morales y Pineda, (2015), citado por Escandón, et al. (2013) en donde dicen que las habilidades y el conocimiento representan el 50% de los atributos que subyacen a los emprendedores y que son indispensables para mejorar el desarrollo de las empresas.

---

## 5. Conclusiones

Las cinco habilidades gerenciales de emprendedores con empresas perdurables, en los municipios de Florencia (Caquetá) e Ibagué (Tolima), regiones colombianas, son: (1) liderazgo; (2) comunicación; (3) trabajo en equipo; (4) solución de conflictos; y (5) toma de decisiones. Alrededor de estas habilidades gerenciales los emprendedores concluyeron que tener una visión de futuro, les ha permitido fijar un horizonte para guiar sus organizaciones; consideran fundamental mantener bien informado al personal sobre el alcance de la misión y visión de las empresas, ya que esto los motiva a seguir comprometidos con cada una de las actividades que se desarrollan al interior de las empresas; establecer objetivos, metas y estándares de calidad, lo que les permite ver que han logrado y como pueden mejorar cada uno de los alcances; fomentan los planes de capacitación con el fin de evitar conflictos al interior de las empresas; y finalmente, cuando se presentan problemas, antes de tomar una decisión buscan la información suficiente para escoger la mejor alternativa de decisión.

En esencia, los empresarios consideran que el desarrollar estas habilidades gerenciales les ha permitido llegar donde están hoy con las empresas. Son empresas que han logrado una existencia por más de 20 años en el mundo empresarial, han innovado en procesos y productos, mantienen un reconocimiento en cada uno de los sectores donde se desarrollan, han logrado mantener una marca, y finalmente, han logrado dejar huella como emprendedores. Además de lo anterior, estas empresas han perdurado en el tiempo porque han contado con buenos líderes, logrando los objetivos, misión y visión de la organización.

Cabe apuntar, que si bien las habilidades gerenciales han sido estudiadas como aspectos influyentes en la perdurabilidad empresarial, no establecen *per se* el éxito empresarial, pues las empresas están emergidas en un entorno de mucha incertidumbre y las situaciones del

mercado están cambiando permanentemente. Lo que significa que la búsqueda de la respuesta del por qué unas empresas perduran y otras no, sigue latente, siendo un interés de investigación por parte de las empresas, los empresarios, la academia y los grupos de investigación.

---

## Referencias bibliográficas

- Akehurst, G., Comeche, J.M. y Angel, M. (2008). Jop satisfaction and commitment in the entrepreneurial SME. *Small Business Economics*, 32 (3), 277-289.
- Aldrich, H.E.; Fiol, C.M. (1994): "Fools rush in? The institutional context of industry creation". *Academy of Management*, 9 (4), 645-670.
- Aragón, A. y Rubio, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pymes industriales en España. *Universia Business Review*, 38-51.
- Bird, B. J. (1989). Entrepreneurial behavior. Glenview, IL: Scott, Foresman
- Bird, B. J. (1989). Entrepreneurial behavior. Glenview, IL: Scott, Foresman
- Bird, B. J. (1989). Entrepreneurial behavior. Glenview, IL: Scott, Foresman
- Bird, B. J. (1989). Entrepreneurial behavior. Glenview, IL: Scott, Foresman. Bonn, I. (2000): Staying on Top: Characteristics of Long-term Survival. *Journal of Organizational Change Management*, 13(1), 32-48
- Bucardo, A., Saavedra, M.L. y Camarena, M.E. (2015). Hacia una comprensión de los conceptos de emprendedores y empresarios. *Revista Suma de Negocios*, 6 (13), 98-107.
- Burgelman, R. A., & Grove, A. S. (2007). Let chaos reign, then rein in chaos repeatedly: Managing strategic dynamics for corporate longevity. *Strategic Management Journal*, 28(10), 965-979.
- Casson, M. (1991). The entrepreneur. An economic theory. Gregg Revivals, Brookfield. USA
- Casson, M. & Godley, A. (2005). Entrepreneurship and Historical Explanation. En Youseff Cassis & Ioanna Papelasis Minoglou (Eds.) *Entrepreneurship in Theory and History*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, UK, Palgrave Macmillan, pp. 25-601.
- Castillo, E; Vásquez, M.L. (2003). El rigor metodológico en la investigación cualitativa. Facultad de Salud, Universidad del Valle, Cali (Online). En: <<http://colombiamedica.univalle.edu.co/Vol34No3/cm34n3a10.htm>>. Consultada: Febrero 20 de 2016.
- Collins, J. & Porras, J. (2004). Built to last: successful habits of visionary companies. New York, USA: Harper Business.
- Collins, J. and Porras, J. (2004): Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. Harper Business. New York. (Versión en castellano: Empresas que perduran, Editorial Norma. S.A., Colombia, 1995).
- Contín, I., Larraza, M. y Mas, I. (2007). Características distintivas de los emprendedores y los empresarios establecidos: evidencia a partir de los datos REM de Navarra. *Revista de Empresa*, (20), 10-19.
- De-la-Cerda-Gastélum, J. (2009). La estrategia de las latinas. México D.F, México: Editotial LID.
- Duque, H. (2002). Autoestima en la vida familiar. Editorial Sociedad de San Pablo Bogotá, D.C. Colombia. 63 p.
- Escandón, D.M. y Hurtado, A. (2014). Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia. *Revista Estudios Gerenciales*, (30), 172-183.
- Escandón, D.M. y Hurtado, A. (2014). Los determinantes de la orientación exportadora y los resultados en las pymes exportadoras en Colombia. *Revista Estudios Gerenciales*, (30), 430-440.

Escandón, D.M., González, C.H. y Murillo, G. (2013). Factors determining the appearance of "born global" companies: analysis of early internationalisation for SMES in Colombia. *Revista Pensamiento y Gestión*, (35), 206-223.

Franco, M. y Urbano, D. (2010). El éxito de las PYMES en Colombia: un estudio de casos en el sector salud. *Revista Estudios Gerenciales*, 26 (114), 77-97.

Franco, M. y Urbano, D. (2014). Dinamismo de las PYMES en Colombia: un estudio comparativo de empresas. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 19 (66), 319-338.

Fuentelsaz, L. y Montero, J. (2015). ¿Qué hace que algunos emprendedores sean más innovadores?. *Universia Business Review*, 14-31.

Hernández, R.; Fernández, C., y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.

Hoang, Q., Hang, T. y Trang, T. (2016). Resources, experience, and perseverance in entrepreneurs' perceived likelihood of success in an emerging economy. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 5 (18), 1-24.

Jiménez-Domínguez, B. (2000). Investigación cualitativa y psicología social crítica. Contra la lógica binaria y la ilusión de la pureza. Investigación cualitativa en Salud.(Online). En: <<http://www.cge.udg.mx/revistaudg/rug17/3invesigacion.html>>, Consultada: Mayo 1 de 2016.

Kalantaridis, Ch.(2004). Understanding the Entrepreneur, An Institutional Perspective, Aldershot, Hants, U.K., Ashgate (Capítulo 3: "The Sociology and Psychology of the Entrepreneur"), pp. 45-68

Koontz, H.; Weihrich, H.; Cannice, M. (2012). Administración: una perspectiva global y empresarial. 14ª edición. México: Mc Graw Hill.

Kotey, B. (2007). Can the attributes of ventures teamwork be taught in tertiary level entrepreneurship programs?. *Small Enterprise Research*, 15 (2), 52-67.

Lescano, L.R. (2011). Liderazgo de servicio de los mandos intermedios. *Cuadernos de Gestión*, 11, 73-84.

Lipman, A. (1966). El empresario bogotano, Bogotá, Tercer Mundo (capítulos 1. "Concepto de empresariado"; capítulo 3: "El empresario como un desviado"; capítulo 8: "Implicaciones para el desarrollo económico"), pp. 11-23; 38-65; 156-171.

Mahmoud-Jouini, S. B., Bloch, A., & Mignon, S. (2010). Capacités d'innovation des entreprises familiales pérennes: proposition d'un cadre théorique et méthodologique. *Revue Française de Gestion*, 200, 111-126.

McClelland, D. (1971)([1961]. "The Achievement Motive in Economic Growth", en Peter Kilby (ed.), *Entrepreneurship and Economic Development*, New York, The Free Press, pp. 109-122.

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Boston: Harvard Business School Press.

Montuori, L.A. (2000). Organizational longevity - Integrating systems thinking, learning and conceptual complexity. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13(Iss: 1), pp.61 - 73.

Morales, S.T. y Pineda, U. (2015). Factores del perfil del emprendedor y de la gestión del servicio que inciden en la supervivencia empresarial: casos del oriente de Antioquia (Colombia). *Revista Pensamiento y Gestión*, (38), 176-207.

Mukhametzhanov, R.Z. y Nugaev, F.S. (2016). Financial statements as an information base for the analysis and management decisions. *Journal of Economics and Economic Education Research*, 17 (2), 47-53.

Nassif, V.M.J., Hashimoto, M. y Amaral, D.J. (2014). Autopercepção de habilidades de planejamento dos empreendedores: evidências de empresários brasileiro. *Revista Iberoamericana de Estrategia*, 13 (4), 107-121.

Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In search of excellence: lessons from america's best-run*

companies. New York, USA – London, UK: Harper and Row.

Reymen, I., Andries, P., Berends, H., Mauer, R. y Stephan, U. y Van, E. (2015). Understanding dynamics of strategy decision making in venture creation: a process study of effectuation and causation. *Strategy Entrepreneurship Journal*, (9), 351-379.

Rivera R., H. A. (2012). Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 103-113.

Rivera, H. y Malaver, M. (2009). Longevidad empresarial. Bogotá, Colombia: Facultad de Administración, Universidad del Rosario.

Rivera, H. y Malaver, M. (2011). La investigación en la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario: Pasado, presente y futuro. Documento de Investigación N° 100. Bogotá, Colombia: Facultad de Administración, Universidad del Rosario.

Rondan, F.J., Navarro, A. y Arenas, J. (2016). ¿Influye la personalidad de los directivos de pymes en los resultados exportadores? *Revista de Administração de Empresas FGV/EAESP*, 56 (1), 43-54.

Salgado, A. (2007). Investigación cualitativa: Diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. Lima (Perú): Universidad de San Martín de Porres. LIBERABIT. Vol. 13, pp. 71-78.

Sallenave, J. (1994) *La gerencia integral*, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1994.

Sanabria, M. y Pineda, L. (2011). Protocolo de Investigación. Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial. Bogotá, Colombia: Facultad de Administración, Universidad del Rosario.

Sanabria, N. (2012). Perdurabilidad empresarial. Anotaciones teóricas. *Pensamiento y Gestión*, 32, 190-234. (ISSN 1657-6276, 190-224).

Santillán, R.J., Gaona, E. y Hernández, N.A. (2015). El perfil del emprendedor que apoyan los fondos de capital privado/capital emprendedor en México. *Revista de Contaduría y Administración*, 60 (S1), 149-174.

Schoonhoven, C. B. & Romanelli, E. (2001). "Emerging Themes and New Wave of Entrepreneurship Research", en Claudia Bird Schoonhoven & Elaine Romanelli (eds.), *The Entrepreneurship Dynamic*, Stanford, Stanford University Press, pp. 383-408.

Scott, J.T. (2011). New standards for long-term business survival: sustainable business performance. En: < <http://www.jonathantscott.com/New-Standards-for-Long-Term-Business-Survival.pdf>>. Consultada: Octubre 6 de 2016.

Sombart, W. (1972)/[1913]. *El burgués*, Madrid, Alianza Universidad (Capítulo 1: "El espíritu de la vida económica", pp. 11-19; capítulo 8, "Las virtudes burguesas", pp.115-136; capítulo 9: "La mentalidad calculadora"; pp. 137-141)

Stadler, C. (2011). *Enduring success*. Stanford, USA: Stanford University Press.

Stephan, U. y Pathak, S. (2016). Beyond cultural values? Cultural leadership ideals and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, (31), 505-523.

Torres, D., Planella, M., Urriolagoitia, L., Sorribas, M., & Ollé, M. (2009). ESADE Universidad Ramon Llull. Estudio sobre los factores de éxito de las grandes empresas de servicios en España: Grupo Gráfico.

Uslu, T., Ayça, I. y Çubuk, D. (2015). An investigation of the effects of open leadership to organizational innovativeness and corporate entrepreneurship. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* (195), 1166-1175.

Van, H. y Yang, K. (2014). Chinese SMEs' uses of financial statements in decision making. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 19 (4), 1-16. Vélez, Á., Restrepo, L., Garzón, M. y Méndez, C. (2005). Protocolo de investigación, Grupo de Perdurabilidad Empresarial. Bogotá, Colombia: Facultad de Administración, Universidad del Rosario.

---

1. Administradora de Empresas, PhD en Emprendimiento, Cooperativismo e Innovación Social, Magíster en Administración, Magíster en Dirección de Empresas. Docente-Investigadora Universidad del Tolima (Colombia). Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. [lmlopezpo@ut.edu.co](mailto:lmlopezpo@ut.edu.co)

2. Administradora de Empresas, Magíster en Administración, Magíster en Educación. Docente-Investigadora



Universidad del Tolima (Colombia). Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. [mparra@ut.edu.co](mailto:mparra@ut.edu.co)

3. Administrador de Empresas, PhD Ciencias Empresariales, PhD en Gestión, Magíster en Administración, Magíster en Producción y Operaciones. Docente-Investigador Universidad del Tolima (Colombia). Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. [grubio@ut.edu.co](mailto:grubio@ut.edu.co)

4. Atlas-ti es un programa usado sobre todo, pero no exclusivamente, en la investigación cualitativa o en el análisis cualitativo de datos. Ayuda a organizar, categorizar y gestionar el material de manera creativa y al mismo tiempo sistemático.

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 40 (Nº 11) Año 2019

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](mailto:webmaster)]