

**CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UN GRUPO  
ASOCIATIVO DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.  
EL CASO DE LA MESA SECTORIAL HOTELERA DE ITAGÜÍ.**

**JUAN ESTEBAN RODRÍGUEZ GÓMEZ**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
MEDELLÍN  
2013**

**CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UN GRUPO  
ASOCIATIVO DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.  
EL CASO DE LA MESA SECTORIAL HOTELERA DE ITAGÜÍ.**

**JUAN ESTEBAN RODRÍGUEZ GÓMEZ**

**Trabajo para optar al título de Magíster en Comunicación Organizacional**

**Director**

**GABRIEL JAIME VÉLEZ CUARTAS  
Doctor en Ciencias Sociales y Políticas**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
MEDELLÍN  
2013**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del jurado

---

Firma jurado

---

Firma jurado

Medellín, 9 de diciembre de 2013

*DECLARACIÓN ORIGINALIDAD*

*“Declaro que esta tesis (o trabajo de grado) no ha sido presentada para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o cualquier otra universidad”. Art. 82 Régimen Discente de Formación Avanzada, Universidad Pontificia Bolivariana.*

*FIRMA AUTOR (ES)*

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized, cursive script that appears to be the initials 'JMR'.

## DEDICATORIA

A mis amores: Maria Clara y Matías.

## AGRADECIMIENTOS

A mi bella esposa que día a día me cuida, me insiste, me acompaña y me guía. Es la luz de mi vida.

A Matías, mi hijo hermoso que me alienta, que no permite el cansancio y me hace enteramente feliz.

A Gabriel Vélez que siempre creyó en mí y me tuvo mucha paciencia.

A mi hermano Edinson Brand que estuvo ahí cada día, apoyándome con sus palabras y ejemplo.

A mis maestros de vida: mi papá, mi tío Bernardo Mejía y la tía Gloria. Y al resto de mi familia porque siempre están pendientes y al tanto de cada cosa que hago.

A la familia de David Márquez que me cuidó siempre. En las buenas y en las malas.

A Deybis Zapata que se convirtió en un hermano desde que nos conocimos.

A mis maestros de la Universidad de Antioquia: Rosalba Arango, Mario Giraldo, Johny Vahos, Carlos Aristizabal y Yolima Bedoya.

A Adriana López y Miguel A. Echeverri de ACOPI que me apoyaron y me enseñaron muchas cosas de la vida profesional.

A Gonzalo Tejada y Liliana Galeano que me han guiado y rodeado con su amistad y conocimiento.

A los integrantes de la Mesa Sectorial Hotelera que me permitieron hacer, deshacer, construir e inventar, para trabajar por un sueño colectivo.

A Dios por la vida.

A la UPB que me crió desde niño y que aún lo sigue haciendo.

## CONTENIDO

CONTENIDO .....	7
LISTA DE ANEXOS.....	9
RESUMEN.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	12
2. JUSTIFICACIÓN .....	17
3. OBJETIVOS .....	18
4. MARCO CONCEPTUAL.....	19
4.1 CULTURA.....	19
4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	20
4.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	24
4.4 GRUPOS .....	27
4.5 LIDERAZGO .....	28
4.6 ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL.....	31
5. METODOLOGÍA.....	32
5.1 ENFOQUE Y MÉTODO .....	32
5.2 HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN E INTERVENCIÓN.....	33
5.3 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	34
5.4 POBLACIÓN .....	35
6. RESULTADOS.....	36
6.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	37
6.2 ASOCIATIVIDAD .....	37
6.2.1 Conformación.....	38
6.2.2 Fundamentación.....	40
6.2.3 Consolidación.....	42
6.3 COMUNICACIÓN .....	45
6.3.1 Direccionalidad.....	45
6.3.2 Conversación .....	47

6.4 LIDERAZGO .....	50
6.4.1 Estilo.....	51
7. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	54
7.1 DE LA CONFORMACIÓN Y LOS FACTORES DE ESTABILIDAD Y ÉXITO. .....	54
7.2 DE LA COMUNICACIÓN Y EL LIDERAZGO. ....	60
8. CONCLUSIONES.....	64
BIBLIOGRAFÍA.....	67
ANEXOS.....	70



## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Guía de entrevista Individual y grupal .....	70
Anexo 2. Pacto de convivencia .....	71

## RESUMEN

La *asociatividad* de micro y pequeñas organizaciones se viene presentando en la última década como una estrategia de desarrollo empresarial, con miras a que las organizaciones puedan enfrentar la complejidad del entorno. En ese sentido, lo que pretendió esta investigación fue reconocer y comprender las dinámicas organizativas de un caso exitoso, en términos de su *cultura organizacional*, en tanto se realizan innumerables esfuerzos por parte de entidades públicas y privadas por conformar estos grupos que terminan en fracaso y pérdida de recursos. Aquí, se analizaron las complejidades del funcionamiento del colectivo, en términos de la cultura interna, para lo cual se revisó la literatura concerniente, como la *comunicación* juega un papel relevante y como se afecta el *liderazgo* grupal y social. Esta investigación se realizó bajo el método del “estudio de caso”, en el marco del enfoque cualitativo.

**PALABRAS CLAVES: CULTURA ORGANIZACIONAL, COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, ASOCIATIVIDAD, LIDERAZGO.**

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación se realizó como propuesta para obtener el título de Magister en Comunicación Organizacional de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín. El tema principal fue la Cultura Organizacional de un grupo de empresarios representantes de organizaciones de las micro, pequeñas y medianas empresas del Área Metropolitana del Valle de Aburrá.

El estudio se centró en el proceso de construcción de un grupo de carácter asociativo de empresarios del sector hotelero, que presentó su intención de trabajar conjuntamente.

La metodología desarrollada fue la cualitativa, dado que el propósito era reconocer una experiencia de relacionamiento y construcción grupal, donde se lograron consensos, normas y objetivos organizacionales.

Una vez realizado el análisis, se estimaron consideraciones que definen características de funcionamiento, condiciones para su permanencia en el tiempo y aspectos que favorecen la comprensión de la situación de otras experiencias de conformaciones grupales.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El funcionamiento y permanencia en el tiempo de un grupo de empresarios de micro, pequeñas y mediana empresas (Mipymes) y logro de objetivos planeados por este, es el problema que atañe a esta investigación. Lo anterior no visto simplemente como un proceso operativo de planeación de medios para logro de fines, sino como un proceso de orden constructivo entre personas con diversos intereses, que pretenden obtener beneficios propios mediante acciones colectivas.

Presentadas estas premisas, lo que pretende esta investigación es caracterizar la Cultura Organizacional.

La asociatividad, la conformación de grupos, la construcción de redes, el trabajo en equipo, etc, se han convertido en estrategias, para lograr objetivos individuales y colectivos, todo esto bajo el planteamiento de lograr lo que no se podría lograr de manera individual. También desde la intención de poder competir, obtener reconocimiento, capacidad de negociación, monopolizar o simplemente no ser excluido.

Estas conformaciones se presentan casi siempre bajo la voluntad y los intereses de quienes creen o necesitan este tipo de ordenamiento, y es en ese sentido que se diferencian de los grupos primarios o simples, donde las relaciones son definidas por filiación familiar, cercanía en una comunidad o territorio específico. Los grupos organizados por intereses y voluntades, y que también se conocen como sociedades o grupos secundarios se relacionan a partir de acuerdos y contratos. En estos agrupamientos, las cuestiones de relacionamiento, comunicación, poder y cultura se convierten en elementos complejos, en temas

que inciden sobre su conformación, organización, sobrevivencia y cumplimiento de objetivos.

Como se decía antes, estos grupos se pretenden como estrategia según el campo o espacio donde se actúe y que según Pallares (2003, p. 15) se vienen desarrollando dados los permanentes cambios y transformaciones para las organizaciones, generados principalmente por la tecnología y la apertura de los mercados en los últimos treinta años. En este sentido, se han presentado diversas experiencias a todo nivel, y esto es: asociaciones, clústers, cooperativas, alianzas, uniones temporales, grupos empresariales, redes o simplemente grupos que se dan a nivel mundial, continental, nacional, regional, local o inclusive barrial.

Una de estas formas es la Asociatividad Empresarial de Mipymes, que se establece como marco de desarrollo colectivo de estas organizaciones. Esta estrategia que no es nueva en el entramado empresarial se ha venido desarrollando con gran fuerza en países como Italia, Chile y Colombia, bajo los lineamientos de desarrollo territorial, economías de escala, desarrollo de proveedores, desarrollo sectorial e inclusive ética empresarial.

En el caso italiano se conforman los “Distritos Empresariales” que se configuran como zonas o territorios de potencialización económica de acuerdo con su vocación industrial, generando redes eficientes de producción (Ibíd., p.118). En Chile están de los PROFOS se determinan como “...proyectos de fomento, que se basan en el establecimiento eficiente de redes empresariales con enfoque público-privadas” (Ibíd., p.140).

Para el caso colombiano, y específicamente en el área metropolitana de Medellín, se han presentado experiencias como los “PRODES”, los Circuitos Económicos Solidarios y las Mesas Sectoriales, que como otras estrategias tienen como objetivo principal, fortalecer la capacidad individual de las organizaciones al

enfrentarse a otras empresas de mayor tamaño y facilitar una mejor movilidad en el mercado.

En el caso del “Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial” (PRODES), la Asociación Colombiana de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI), ha venido trabajando desde mediados de los años 90 por el mejoramiento de las condiciones de las micro, pequeñas y medianas empresas, también con miras a generar solidez en cada uno de los sectores a los cuales pertenecen estas organizaciones, mediante posturas gremiales para garantizar sana competencia, desarrollo económico y capital social. Así, los PRODES se definen como “... una estrategia soportada en la asociatividad empresarial, aplicada en la Mipymes, orientada al mejoramiento integral de las empresas, en el corto, mediano y largo plazo” (López y Díaz, 2007, p. 23)

“Los Circuitos Económicos Solidarios”, gestionados principalmente por la Escuela Superior de Mercadotecnia (ESUMER) en convenio con la Alcaldía de Medellín, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y ACOPI Antioquia, se han presentado desde el 2005 como una forma de desarrollo económico de base, donde unidades productivas organizadas por sector, trabajan de manera colectiva y se articulan con empresas de mayor capacidad económica y productiva para la creación y el fortalecimiento del tejido económico de la ciudad.

Granados y Tejada definen este modelo como “... un proceso de integración empresarial y económico a nivel barrial, zonal o comunal, encaminado a elevar la competitividad, entendida esta como la capacidad de generar y movilizar riqueza desde la acción colectiva, para crear un elevado, creciente y sostenido estándar de vida para sus pobladores” (Granados y Tejada, 2007, p.16)

En esta misma lógica las “Mesas Sectoriales”, desarrolladas por el convenio Cámara de Comercio Aburrá Sur y ESUMER vienen gestionando el encuentro de

diversos sectores económicos, articulados con las administraciones municipales y actores representativos de la sociedad, para el reconocimiento del sector y el mejoramiento de las condiciones económicas del territorio. En la página Web de la Cámara de Comercio, se define este tipo de mesa sectorial como un "... modelo que apunta inicialmente a caracterizar el sector para luego construir capacidades asociativas que finalmente permitan direccionar su trabajo en función de objetivos y beneficios comunes centrados especialmente en su estructura gerencial, comercial y competitiva"( <http://www.ccas.org.co/index.php/mesas-sectoriales>).

Para tal caso, la Mesa Sectorial Hotelera es pertinente como caso de estudio, puesto que de los últimos grupos que se han venido configurando a partir de esta estrategia, este grupo ha cumplido cada fase de formación, se ha mantenido con un gran número de empresarios participantes y ha permanecido en el tiempo.

El grupo empezó a conformarse a principios del año 2012, con la invitación por parte de la Cámara de Comercio del Aburrá Sur y de la ADELI (Agencia para el Desarrollo de Itagüí) a líderes o dueños de hoteles del Municipio de Itagüí que quisieran participar de este espacio. Seguidamente –y de manera constructiva- los empresarios reflexionaron sobre el trabajo colectivo y diseñaron un plan estratégico para fortalecerse y aportar en el desarrollo del Municipio.

Tales procesos han requerido de la voluntad de empresarios y de acciones de formación, acompañamiento y seguimiento, pues como se decía al inicio, no solo es un ejercicio de planeación y cumplimiento de objetivos, sino que también implica el cambio de concepciones en el orden del trabajo conjunto, colaborativo y de elementos aún más complejos como la comprensión y reflexión del modelo económico que enmarca la economía actual.

Dado esto, el problema que busca reconocer y analizar esta investigación es el de como el desarrollo de un grupo con estas características, no implica solo la

convocatoria de empresarios de un sector específico para que logren objetivos de tipo económico, político u organizacional mediante tareas y planes, sino que para esto, se requiere también de un proceso en el cual los actores partícipes, deben construir nuevas concepciones sobre el liderazgo, el trabajo en equipo, los valores y la vida empresarial.

Es entonces lo anterior, una cuestión referente a la *Cultura Organizacional*, toda vez que los procesos en los que se configura un grupo, son un cúmulo de formas definidas por las instituciones que intencionan el ejercicio y de representaciones simbólicas de los miembros que participan del mismo.

Según lo anterior, la pregunta de esta investigación es: ¿Cómo es la Cultura Organizacional de un grupo asociativo de empresas Mipyme del sector hotelero?



## 2. JUSTIFICACIÓN

La importancia de esta investigación está presente en diversos aspectos.

La primera y principal radica en la generación de un conocimiento sobre la cultura organizacional de un grupo asociativo de empresas mipyme, que permita establecer las dinámicas que se presentan en este tipo de grupos conformados a partir de intereses individuales y colectivos de empresarios.

La segunda, es la posibilidad de generar un insumo para entidades y gobiernos que motivan hoy la creación de este tipo de grupos como estrategia de desarrollo empresarial, facilitando la concepción de acciones y tácticas que consienta una mejor distribución de los recursos que se designan para esto.

La tercera, como acción de especialización en el tema, pues se convierte en un conocimiento para el desarrollo profesional, en términos de investigación e intervención. También se hace pertinente, en la medida que el tema de la asociatividad o de trabajo en red, se presentan cada vez más como una realidad de la sociedad empresarial actual.

### **3. OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

Analizar la Cultura Organizacional de un grupo asociativo de empresas Mipyme del sector hotelero del área metropolitana de la Ciudad de Medellín.

#### **Objetivo específicos**

- Describir el proceso que se establece para la conformación de un grupo asociativo de mipymes.
- Reconocer las características de los liderazgos que se ejercen en el grupo que favorecen su consolidación.
- Evidenciar los aspectos y las acciones que facilitan el logro de los objetivos del grupo.

## **4. MARCO CONCEPTUAL**

En aras de la argumentación y comprensión del tema y el caso se definen los siguientes conceptos: Cultura, Cultura Organizacional, Grupos Primarios y Secundarios, Comunicación Organizacional, Liderazgo y Asociatividad Empresarial.

### **4.1 CULTURA**

De Cultura se habla en la vida cotidiana como una forma no tangible que determina los comportamientos de las personas y en un nivel más amplio, de los grupos o las comunidades.

Estimando la Cultura como objeto de estudio, ésta ha sido, principalmente, materia de la Sociología y de la Antropología, las cuales desde sus inicios se han preocupado por definirla, por entenderla, por establecer relaciones divergentes y convergentes con lo social.

Clifford Geertz (1988, p. 70) plantea que la Cultura es "... un sistema ordenado de significaciones y símbolos en virtud de los cuales los individuos definen su mundo, expresan sus sentimientos y formulan sus juicios".

En este sentido, lo que se establece como Cultura es el proceso de las construcciones personales y sociales, es decir, la Cultura es lo que está ahí, en cada vivencia o también, la base de toda acción humana o acción colectiva.

Define Geertz que "... la cultura denota un esquema históricamente transmitido de significaciones representadas en símbolos, un sistema de concepciones

heredadas y expresadas en formas simbólicas por medio de los cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actitudes ante la vida” (Ibíd., p. 88).

Así, la cultura es un marco; es una forma en la que se estructuran órdenes conscientes e inconscientes que son aceptados y no aceptados en la praxis. De manera que en toda instancia personal y colectiva la cultura media.

Desde una perspectiva más operativa y consecuente con la gestión de la misma, Brown, tomado por Abravanel (1992, p. 8), esgrime que la cultura es “... un mecanismo adaptativo que permite a los individuos constituirse en una comunidad bien definida en un lugar preciso”.

De igual manera, Giddens (1994, p. 65) plantea que “Cultura se refiere a los valores que comparten los miembros de un grupo dado, a las normas que acatan y a los bienes materiales que producen”.

En este sentido, el concepto de Cultura se utiliza como una forma que explica lo que sucede en diferentes estructuras y/o espacios sociales; esto es: La Organización. Esta concepción lleva a definir el concepto de Cultura Organizacional, el cual no plantea otra cosa que formas específicas de ser y comportarse en las organizaciones.

## **4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL**

La Cultura Organizacional ha sido tema de preocupación y de estudio a partir de los años 80, principalmente por parte de las Ciencias Administrativas que en un interés permanente por lograr la eficacia, continúan haciendo gestión sobre lo humano.

El comunicador organizacional como actor principal y respondiente de este tema, ha sido el llamado para intervenir la Cultura, para lograr respuesta positiva de parte de los miembros de las organizaciones, respecto a las pretensiones e intereses de las mismas.

Diferentes autores han planteado la posibilidad de la gestión de la cultura en las organizaciones. Uno de estos teóricos es Edgar Schein que define la Cultura Organizacional como "... un conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización" (Schein, 1991 cómo se citó en Ritter, 2008, p. 53).

En este mismo sentido, Kotter la define como "...el grupo de normas o maneras de comportamiento que un grupo de personas ha desarrollado a lo largo de los años" (Kotter, citado por Ritter, 2008, p. 53).

Según esto, la Cultura Organizacional es una forma dinámica, que se construye y se reinventa en el accionar cotidiano de la organización. Es también, un proceso que se da en el entramado de relaciones sociales, que se producen en su interior.

Dado esto, Ritter (2008, p.65) estima que la Cultura Organizacional cumple las funciones primarias de identificación, integración, coordinación y motivación. Veamos:

- Identificación: es la personalidad de la organización, es el carácter. Ésta presenta la imagen y a su vez el sentido de pertenencia de los miembros de la organización.
- Integración: Es la base del ordenamiento organizacional, supone el consenso en términos de lo que significa hacer parte de la organización.

- Coordinación: Propone el ordenamiento por parte de los miembros de la organización, concerniente al convencimiento y la voluntad sobre lo que deben hacer.
- Motivación: implica la claridad sobre el sentido que tiene el trabajo en la organización, generando comportamientos para la vida del individuo.

Dando cuenta del planteamiento de Ritter (ibíd. p,71) éste define cuatro tipos de culturas organizacionales, los cuales indican los intereses de las organizaciones y la forma en que coordinan sus procesos. Éstas son:

- Cultura burocrática: prima el orden y la norma. Se establecen de manera estandarizada cada uno de los procesos. La autoridad está claramente definida.
- Cultura de clan: está definida por los valores del compromiso personal y la lealtad. Implica un proceso de adaptación mucho más complejo, pues se requiere de la confianza. El proceso se transmite de manera generacional. Se percibe un gran sentido de pertenencia.
- Cultura emprendedora: se diferencia de las demás, dado que lo que busca es experimentar, tener un espíritu dinámico y creativo. Es eficiente ante el cambio.
- Cultura de mercado: está en la búsqueda de objetivos que puedan alcanzarse y medirse. Perpetúa la competitividad como la única forma de desarrollo organizacional y estima las relaciones organizacionales a partir de lo meramente contractual.

Planteado lo anterior, Schein, refiere 3 dimensiones de la dinámica de la cultura en la organizaciones, esto es: las creencias básicas, los valores conscientes y las normas sociales (Schein, 1992, citado por Marín, 2002, p. 280).

- Creencias básicas: éstas se definen como los credos básicos de cualquier individuo, los cuales están marcados por la cotidianidad o el contexto donde interactúa con instituciones, organizaciones, comunidades, etc.

Estas creencias le permiten al individuo actuar de manera casi inconsciente. En las organizaciones, estas creencias se traducen en las formas habituales de comportamiento de parte de sus miembros.

- Valores conscientes: son los principios y/o las intenciones generales de la organización, comúnmente puestos en la misión y la visión. La organización se preocupa de este asunto, toda vez que facilita la imagen que proyecta al entorno.

Son valores conscientes en la medida en que se proponen, sin embargo, el logro de un acto coherente por parte de los miembros implica un proceso más de interacción que de solo discurso. Cuando se logra vivenciar estos procesos, se convierten en paradigmas reales de actuación.

- Normas sociales: estas son el manifiesto de los valores conscientes y de las creencias básicas. Se materializan como un proceso de institucionalización de las acciones de los individuos.

Se dividen en normas institucionalizadas, las cuales pueden definirse como las pautas formales e informales que se evidencian en los compromisos, acuerdos y acciones en el entramado organizacional; las narraciones, que se estiman como acciones discursivas que transmiten la historia y las formas procedimentales en la

organización, a través de mitos, sagas y leyendas; las acciones, presentadas como ceremonias y rituales, en los cuales se refiere el reconocimiento o la sanción a los miembros de la organización; y los objetos, que son definidos como formas tangibles que facilitan la identidad y por ende, la imagen; esto es el producto, el estilo de las oficinas, los uniformes, etc.

Dadas estas condiciones, la comunicación empieza a jugar un papel fundamental, puesto que se convierte en vehículo de la cultura. Esto se define específicamente con el proceso de socialización, el cual implica el desarrollo o cambio de paradigmas de los individuos que ingresan a un grupo o a una organización. Para este caso, lo que se refiere son las organizaciones que inician el camino hacia el desarrollo del grupo asociativo.

Esta acción la ha determinado Robbins (1994, citado por Ritter, 2008, p. 58) en su texto “Comportamiento Organizacional” como un proceso de ingreso, encuentro y metamorfosis el cual incide en la forma en que se afrontan la adaptación y sobrevivencia organizacional. Se define de la siguiente manera:

El *ingreso*, es la condición de expectativa y preparación de los individuos; el *encuentro*, como la transición entre lo externo y lo interno o la afirmación de las expectativas respecto a las formas organizacionales; por último la *metamorfosis*, la cual implica la adaptación; esto es la aceptación y convencimiento de los procesos que se llevan a cabo en el grupo o en la organización.

### **4.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

La comunicación organizacional es como tal un proceso que se realiza en las organizaciones, lo que significa que la comunicación se concreta en un espacio determinado con unos límites específicos, de unas maneras y formas particulares y con unas intenciones claramente establecidas.



Dice Reading (1989, p.19 citado por Marín, 1997, p. 103) que “La comunicación es la esencia de la actividad organizada y el proceso básico del que otras funciones derivan”. De esta manera, la comunicación es condición de toda instancia organizacional y en el sentido que aquí se desarrolla, de la misma acción colectiva.

La comunicación ha sido materia de estudio a lo largo de la historia, sin embargo desde una óptica organizacional, viene siendo el producto de las pretensiones sobre la cultura de quienes dirigen las organizaciones, principalmente de orden empresarial.

La pregunta por la eficiencia, por el orden y por la relación con el entorno ha llevado a poner la comunicación organizacional, como eje de todo proceso social, en el que se logran objetivos, enajenaciones, pertenencias y equilibrios respecto al sistema de mercado.

Así, retomando a Marín, García y Román (1999, p. 102), la comunicación organizacional se define como un proceso en el que los individuos de una empresa logran coordinar sus acciones para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Por lo tanto, las funciones de la comunicación organizacional están dispuestas al logro de la cooperación en términos de resultados y al proceso de adaptación de quienes hacen parte del grupo en cuestión.

La comunicación organizacional se divide en dos: comunicación interna y comunicación externa.

La comunicación interna se define como “...el conjunto de mensajes compartidos por los miembros de la organización en orden a conseguir una estabilidad; es la

interacción humana que se da dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas” (Marín, 2009, p. 234)

La comunicación interna es entonces un proceso que dinamiza el funcionamiento de la organización, que se da de dos maneras: una planeada por los miembros de la organización que se genera en la pretensión de objetivos, acciones y relaciones entre cargos de los mismos integrantes, siendo horizontal (entre miembros de un mismo nivel jerárquico) o vertical ascendente-descendente (entre personas de niveles jerárquicos diferentes); esto es: comunicación formal; y otra que se produce sin planeación alguna, que desconoce intereses, cargos y demás condiciones y que se da en cualquier dirección; esto es: comunicación informal.

De otro lado –y siguiendo a Lucas Marín en su texto “Sociología de la Comunicación”- la comunicación externa se define como el proceso que se da entre la organización y su entorno relevante, lo que significa la forma en que la organización construye una relación dialéctica con sus públicos, posibilitando el equilibrio y la adaptación de la misma en el medio. (Marín et al., 1999, p. 116)

Según Lucas Marín, en la comunicación externa se pueden dar dos formas:

- Receptora: la organización recibe información relevante del entorno. Recibe información que le facilita la comprensión de lo que sucede en el medio.
- Emisora: la organización emite su imagen, es decir, se muestra ante el entorno de manera particular.

En este sentido, la comunicación externa es un importante vehículo del proceso cultural, en términos de la incidencia que puede traerle el entorno al orden organizacional o en términos de la capacidad que pueda tener la organización, para generar parámetros de actuación para otras organizaciones o en este caso, grupos asociativos.

#### 4.4 GRUPOS

El concepto de grupo presenta diversas definiciones y utilizaciones, dependiendo del contexto en el cual interese trabajarse.

En este sentido, encontramos una definición básica, presentada principalmente por la Psicología Social y otras con un mayor grado de profundidad que presenta la Sociología.

A partir de la definición básica, Giddens, retomando a Cooley, plantea que existen *grupos primarios* y *grupos secundarios*; los primeros se refieren a pequeñas asociaciones que se dan por el linaje, los sentimientos o las relaciones vecinales, mientras que los segundos se presentan como asociaciones de relaciones impersonales, en los cuales las personas se reúnen para lograr objetivos específicos. (Citado por Giddens, 2002, p. 322)

Con mayor grado de profundidad y en una perspectiva más amplia, Giddens (Ibíd., p.322) diferencia *grupos sociales*, *agregados* y *categorías sociales*, que se definen como:

- Los grupos sociales son un número de personas que interactúan unas con otras sobre una base regular. Tal regularidad tiende a vincular conjuntamente a los participantes en una unidad distinta con una identidad social global. Se presentan aquí las parejas, las familias o los grupos vecinales.
- Los agregados son meros conjuntos de personas que están en el mismo sitio al mismo tiempo; Esto es, compartir el transporte público o esperar en una fila de banco.
- La categoría social es una agrupación estadística, personas clasificadas juntas sobre la base de una característica particular que comparten, tal

como tener el mismo nivel de renta o hallarse en una misma ocupación. Se encuentran aquí grupos poblacionales como: personas con movilidad reducida, desplazados, etc.

En una concepción mucho más profunda, Tonnies, explica dos formas de asociación, estas son: comunidad y sociedad (citado por Timasheff, 1961, p. 129). Veamos:

- La comunidad (*Gemeinschaft*) es un tipo social que se produce por la *voluntad esencial* que está dada por: la tendencia básica, instintiva, orgánica que impulsa la actividad humana como desde atrás, es decir, como si la voluntad esencial se presentara como una condición gregaria de los individuos.
- La sociedad (*Gessellschaft*) es igualmente un tipo social que se produce a partir de la *voluntad arbitraria*, la cual se define cómo la forma de volición deliberada y finalista, que determina la actividad humana con relación al futuro; esto es, la acción determinada con la intención de obtener o lograr objetivos.

Siendo así, la comunidad se postula como una especie de grupo primario, generado casi por las conformaciones sociales básicas o por las circunstancias; mientras que la sociedad puede establecerse como una forma claramente planeada a través de un proceso de racionalidad instrumental.

#### **4.5 LIDERAZGO**

La definición de liderazgo ha sido ampliamente tratada por las Ciencias Sociales y por las Ciencias de la Administración. Desde las primeras se ha referenciado principalmente la dominación y la autoridad, específicamente, desde los tipos de

dominación de Max Weber (Patriarcal-Tradicional, Carismático y Legal-Racional) (Weber, 1964) y desde las segundas se han hecho planteamientos más de orden managerial, es decir, de orden administrativo. Este último referencia las definiciones conceptuales que aquí se presentan.

Dice Daft (2006) que “El liderazgo es una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten”.

En este sentido, el liderazgo se propone como forma articulada de quien dirige y quienes responden, en términos del logro de intereses colectivos.

Esto se valida con el planteamiento de Koontz, Weihrich y Cannice en el texto “Administración Una Perspectiva Global”, que define el liderazgo cómo: “...influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas, para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo” (Koontz, Weihrich, Cannice, 2008)

Así, el liderazgo es también una forma en que se invita, se motiva, pero también posibilita credibilidad de parte de los demás, de que los objetivos son logrables.

El liderazgo depende también de un contexto; esto es, el ejercicio de convencimiento y persuasión se da en un espacio específico y en un momento particular, lo que genera un liderazgo situacional, respecto del cual surgen diversos tipos de liderazgo.

Algunos autores como Lewin, Bateman, Koontz, Weihrich y Cannice definen tipos de liderazgo como: autocrático, carismático y participativo.

El liderazgo autocrático se define como: “Una forma de liderazgo en la cual el líder toma las decisiones por su propia cuenta y entonces las anuncia al grupo” (Thomas S. Bateman y Scott A. Snell., 2009). También se define como el líder que “...ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige por la habilidad de retener u otorgar recompensas o castigos” (Koontz, Wehrich, Cannice, 2008).

Expuesto lo anterior, el líder autocrático domina y controla, define como hacer las cosas y solo transmite al grupo, manteniendo su condición indiscutiblemente. Esto es diferente al liderazgo participativo, el cual se ordena en términos de la facilitación que hace el líder, por lo que la decisión se convierte en un proceso colegiado producto del consenso del colectivo.

Koontz, Wehrich, Cannice plantean que el liderazgo participativo es en el que el líder consulta con los seguidores sobre acciones y decisiones propuestas y alienta a la participación. Este tipo de líder va desde la persona que no emprende una acción sin la concurrencia de los subordinados, al que toma decisiones, pero consulta con los subordinados antes de hacerlo y retomando a House plantean que: este tipo de liderazgo es el que “...Permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores, lo cual puede incrementar la motivación” (Koontz, Wehrich, Cannice, 2008)

Por último, se encuentra el líder carismático, el cual se beneficia para lograr la persuasión por medio sus características de orden corporal y oral. Este líder es fácilmente seguido y logra gran motivación, pues reconoce permanentemente la labor de los otros. Bateman define que “Los líderes carismáticos son dominantes, confían excepcionalmente en sí mismos y están fuertemente convencidos de la rectitud moral de sus propias creencias. Luchan por generar un aura de competencia y éxito, a la vez que tienen altas expectativas y mucha confianza en sus seguidores”(Thomas S. Bateman y Scott A. Snell., 2009).

## 4.6 ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL

La asociatividad de las Mipymes "...es un mecanismo de cooperación empresarial en el que cada una de las empresas que participan mantiene su autonomía jurídica y su independencia gerencial, decidiendo voluntariamente su participación en un esfuerzo conjunto con los otros participantes, para la búsqueda de un objetivo común" (Narváz y Fernández, 2008, p. 77).

Esta instancia en la cual se involucran diversos actores "...termina siendo una estrategia colectiva que se ha ido constituyendo en un requisito de sobrevivencia para las empresas, así como la posibilidad de desarrollar ventajas competitivas" (Ibid., p.78).

Tejada y Granados definen que la asociatividad es un "Conjunto de actividades desarrolladas con las unidades empresariales, orientadas a su fortalecimiento con propósitos colectivos que promuevan la solidaridad como fundamento, y la integración empresarial" (Tejada, Luis Gonzalo, 2007, p. 23).

El proceso de asociatividad está determinado por la construcción de capital social, que tal como lo define José Luis Galán es: "... la red de relaciones que posee una organización, la cual le proporciona valor al permitirle el acceso a los recursos que están incrustados en la red" (Galán, 2004, p. 104) y para completar, como: "... un activo que es inherente a las relaciones sociales entre los individuos, comunidades, sociedades y redes, etc." (Hernández, 2004). De esta forma, lo que se establece es la conexión entre diferentes actores que interactúan y que generan un producto colectivo en principio intangible al cual acceden todos.

La asociatividad empresarial, vista en estos términos, es un proceso principalmente de orden sectorial complejo entre organizaciones empresariales, que se integran por objetivos particulares y colectivos.

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1 ENFOQUE Y MÉTODO

El enfoque de investigación es cualitativo, dado que la investigación se centra en aspectos basados en la percepción y experiencia de los participantes, respecto a la organización, las relaciones, los valores del grupo asociativo.

Según María Eumelia Galeano en su libro “Estrategias de Investigación Social Cualitativa” (2007, p. 11), “una investigación cualitativa es la comprensión de la realidad como resultado de un proceso histórico de construcción, a partir de la lógica de los diversos actores sociales, colocando énfasis en la valoración de lo subjetivo y lo vivencial y en la interacción entre los sujetos de la investigación”.

Este enfoque facilita la revisión de las condiciones dadas por el entramado grupal; en este sentido, permite ver lo que aquí se define como: Cultura Organizacional.

La metodología utilizada es el Estudio de Caso. Ésta permite revisar las particularidades de una situación específica o de un proceso determinado.

Para Vieytes “el estudio de caso consiste en la recopilación e interpretación detallada de toda la información posible sobre un individuo, una institución, una empresa, un movimiento social particular” (Vieytes, 2004, p. 623). Así, que como caso, lo que aquí se logra es reconocer las condiciones implícitas y explícitas del proceso organizativo de un grupo de empresarios del sector hotelero.

En términos de los tipos de estudios de caso que se disponen metodológicamente (de caso único y de casos múltiples), se definió trabajar con el de caso único pues



como dice la autora, este "...estudia en profundidad un solo caso, considerado ejemplar por sus peculiaridades" (Ibíd., p.624).

## **5.2 HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN E INTERVENCIÓN**

Las herramientas aquí utilizadas o como tal, las técnicas para la recolección de la información son las que se desarrollaron en el mismo proceso de formación del grupo (primera fase principalmente, puesto que en la segunda fase se realiza un ejercicio más de seguimiento), estas son: talleres, observación, entrevista individual estructurada y entrevista grupal estructurada.

Los talleres tenían como objetivo trabajar sobre temas específicos; éstos fueron: comunicación, conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y convivencia. Esta técnica aplicada al grupo, buscaba generar la construcción de objetivos, confianzas y organización. Así mismo, es importante anotar que de estas acciones resultaron documentos como: informes de campo y el reglamento del grupo denominado pacto de convivencia.

Por otro lado, la observación permitió examinar comportamientos y formas de relaciones que se producen en el grupo, así mismo, ejercicios de liderazgo.

Y por último, la entrevista semiestructurada, que permitió establecer las percepciones sobre el proceso, facilita el conocimiento de la percepción subjetiva de quien a la vez es actor en el grupo y confirma y valida las percepciones del investigador, vistas en la realización de talleres y en la observación.

A continuación, se presenta la matriz de información codificada, según entrevistas individuales, colectivas, documento de pacto de convivencia y notas de campo:

<b>Nº</b>	<b>Técnica</b>	<b>Participante</b>	<b>Código</b>
1	Entrevista Semiestructurada	Empresario	EE1
2	Entrevista Semiestructurada	Empresario	EE2
3	Entrevista Semiestructurada	Empresario	EE3
4	Entrevista Semiestructurada	Empresario	EE4
5	Entrevista Semiestructurada	Empresario	EE5
6	Entrevista Semiestructurada	Líder de proyecto Cámara de Comercio del Aburrá Sur	EL1
7	Entrevista Semiestructurada	Líder de Proyecto Agencia de Desarrollo Local de Itagüí	EL2
8	Entrevista Grupal Semiestructurada	Colectivo de Empresarios y líderes de proyectos.	EGCL
9	Pacto de Convivencia	Colectivo de Empresarios y líderes de proyectos.	PCEL
10	Plan Estratégico	Colectivo de Empresarios y líderes de proyectos.	PEEL
11	Notas de campo	Investigador	NC

### **5.3 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

El análisis interpretativo de los datos se hizo mediante la utilización de categorías generales de los datos; esto es: cultura organizacional, asociatividad empresarial, comunicación organizacional y liderazgo. Así, se dio respuesta a cada uno de los objetivos planteados al inicio de la investigación.

Para analizar la información se tienen en cuenta los talleres realizados y el pacto de convivencia. En estos se puede evidenciar el proceso y la evolución del grupo a la luz de la teoría de la cultura organizacional y las formas de liderazgo.

#### **5.4 POBLACIÓN**

Para esta investigación, la muestra se eligió siguiendo lo planteado por Hernández, Collado y Lucio (2006. p, 401), en la *muestra de conveniencia* pues para el investigador se presentó la posibilidad de realizar una lectura del fenómeno, a partir de la intervención como formador.

El proceso de recolección de información se desarrolló con todo el grupo, mientras vivían la experiencia de conformación y consolidación. Es de aclarar que todo el grupo participó de la entrevista colectiva y en la elaboración del pacto de convivencia, cosa que no pasó en las entrevistas pues se seleccionó a algunos de los integrantes por su participación en las actividades, capacidad de reflexión ante las temáticas y liderazgo para formular y gestionar propuestas del colectivo.

El grupo está conformado por 17 empresarios del sector hotelero del Municipio de Itagüí; esto es, empresarios del sector servicios (alojamiento en hoteles, hostales y apartahoteles) con organizaciones de entre 15 y 30 personas máximo.

Los participantes del grupo son mujeres y hombres mayores de edad, dueños y administradores de los hoteles.

## 6. RESULTADOS.

Los resultados obtenidos se ordenaron en categorías, una nuclear y tres axiales, subcategorías y códigos generales; que se evidencian en el siguiente cuadro:

CATEGORÍA NUCLEAR	CATEGORÍAS AXIALES	SUBCATEGORÍAS	CÓDIGOS GENERALES
Cultura Organizacional	Asociatividad	Conformación	Participación
			Incertidumbre
			Motivación
			Intereses
			Objetivos
		Fundamentación	Ideales
			Unión
			Pactos
			Compromiso
			Acuerdos
			Conflictos
			Líderes
	Consolidación	Metas	
		Logros	
		Política	
		Planes	
	Comunicación	Direccionalidad	Participación
			Respeto
			Igualdad
		Conversación	Debate
Acuerdos			
Convivencia			
Pactos			
Discusiones			
Reflexiones			
Propuestas			
Liderazgo	Estilo	Participación	

			Delegació
			Persuasión
			Convencimiento
			Representación
			Acuerdos

## 6.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional se presenta aquí, como categoría nuclear, es decir abarca el estudio completo, por tanto, se define durante todo el proceso; su caracterización es el resultado de esta investigación.

Los resultados de la cultura organizacional se evidenciaron claramente en lo concerniente al desarrollo de la asociatividad, el liderazgo y la comunicación organizacional. De acuerdo a esto, se presentarán los resultados, describiendo cada categoría axial, con sus respectivas subcategorías.

## 6.2 ASOCIATIVIDAD

La asociatividad empresarial se expone como proceso, proceso que en espacio y tiempo exhibe el desarrollo de unas ideas y acciones particulares de las entidades involucradas y de los empresarios de un grupo específico.

Esta asociatividad como proceso, se pudo dividir en tres momentos, a saber: Conformación, fundamentación y consolidación. Cada una de estas instancias indicó una serie de vivencias para las organizaciones públicas y privadas involucradas. A continuación, se presentan en detalle cada uno de esos momentos:

### 6.2.1 Conformación

Las experiencias asociativas como PRODES o Circuitos Económicos Solidarios – definidas previamente como antecedentes en el planteamiento del problema– presentan un esquema de seis etapas; éste es: “selección de empresarios, adentramiento (diagnóstico), direccionamiento estratégico de grupo, estructuración, operación (proyectos) y negociación y relaciones” (Tejada, 2007). Para este proceso, y producto de dichas experiencias, el programa se dividió en tres etapas: la conformación, la fundamentación y la consolidación o madurez. Bajo estas dinámicas, pudieron encontrarse diversas condiciones que definieron y determinaron la realidad del grupo.

El proceso de introducción de este tipo de grupos, se logra bajo la intención inicial de instituciones de orden público y privado que pretenden fortalecer el tejido empresarial del territorio. Dado ésto, estas entidades revisan sus sectores estratégicos y convocan a las empresas para conformar el grupo.

Así, el nacimiento implicó la selección bien definida de las organizaciones que podrían participar del proceso. La convocatoria abierta, trajo consigo un gran número de empresas que se presentaron ansiosas con el deseo de crecimiento económico, cuestión que se develó inmediatamente y que más tarde, cuando en el proceso de formación se aclararon las intenciones de su conformación, generó una gran desbandada del grupo. Al respecto se anotó:

“De la tercera sesión. De los 23 representantes de hoteles que asistieron la primera vez hoy sólo asistieron 13. La facilitadora de la Cámara dice que algunos dijeron no estar interesados y otros sacaron excusas” (NC).

En este sentido, el nacimiento vino con una contradicción de entrada para los representantes de las organizaciones que se concretó en definir si participar o no,

de un grupo que no presentaba como finalidad concretar negocios, sino discutir y hacer sobre el desarrollo del sector y del territorio. La mayoría de empresarios, estuvieron muy inquietos por la conformación del grupo, constantemente cuestionaban condiciones del sector, el proceso de asociatividad en términos de negocio y los objetivos como resultado del mismo; al principio, en las primeras sesiones, preguntaron abiertamente o en conversaciones informales. Lo anterior se expresó por parte de los empresarios en la primera sesión:

“¿Cuándo se generan los negocios?, ¿Tenemos que invertir?, ¿Qué sentido tiene reunirnos sino hablamos de plata?, ¿Entonces la competencia sabe lo que uno hace?, ¿La cámara va a cobrar más impuestos?” (NC).

La Cámara de Comercio del Aburrá Sur convocó y ADELI apoyó, pero como se ha venido diciendo, las claridades hechas en la convocatoria parecieron no satisfacer las inquietudes del empresario Mipyme que se pregunta en cualquier espacio, cual es el beneficio económico. Frente a esto, el grupo manifestó la diferencia entre el nacimiento y el desarrollo en el que se encuentran hoy:

“...al principio pues habían dudas, incertidumbre, apenas íbamos a empezar de que se trataba” (EGCL).

Así, se evidenció en el grupo que de 33 hoteles convocados en primera instancia, llegaron a la primera reunión 23, y después de comprender que era lo que iban a hacer, continuaron asistiendo y/o participando entre 13 y 17 hoteles.

Es de anotar –y como se ha mencionado-, que instituciones como ESUMER y ACOPI han diseñado metodologías de intervención que se enfocan en la construcción de redes o configuraciones asociativas. Para el caso particular ESUMER, ha aplicado el modelo de Mesas Sectoriales como una estrategia de desarrollo para el territorio, partiendo de una alianza público y privada, es decir,

desde la intervención del estado y de la empresa, para tal efecto la institución dispuso de dos facilitadores, los cuales se encargaron de la formación asociativa o integración en un segundo momento (fundamentación) y de lograr el direccionamiento estratégico para empoderar al grupo en un tercer momento.

### **6.2.2 Fundamentación**

En esta fase, fue fundamental el proceso de formación, el cual se presentó como la actividad central que facilitó el direccionamiento del grupo. Ésta, se dividió en dos momentos: la formación asociativa y en el inicio del desarrollo estratégico.

El primer momento tuvo como objetivo generar reflexiones que permitieran construir un nuevo paradigma de pensamiento y de acción empresarial, de tal manera que los participantes del proceso pudieron adentrarse en una lógica diferente, la lógica de generar desarrollo en su territorio y la construcción de relaciones políticas y económicas, mediante acciones colectivas consensuadas e ideadas por ellos mismos.

Este momento que se valió de reflexiones a partir de temas como: la comunicación, la confianza, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, el manejo de conflictos y el liderazgo, mediante la técnica del taller grupal, facilitó el cambio en la actitud y la disposición de los miembros del grupo que en el quedaron.

Algunas cosas que allí se plantearon, tuvieron que ver con ese cambio de actitud y la recepción de ideas para el cambio. Al respecto, los empresarios realizaron las siguientes anotaciones:

“De la séptima sesión. Siento por fin que se entendió para que reunirse. Cómo valido esto? Han dicho que es un proceso en el que se construye



confianza. Dijo Juan David que se siente muy bien, por que es una forma diferente de trabajar, no solo es competir y competir” (NC).

“...Se ha logrado la sensibilización de los empresarios sobre la importancia del trabajo asociativo” (EL1).

“...la confianza. Al principio siempre había cierto recelo entre nosotros por que... –hablo por mi- de cierta manera nos veíamos como competencia, competencia que me generaba riesgo, ahora somos como socios, a veces amigos, pero nos ayudamos...”(EGCL).

Este fue un momento crucial, puesto que hubo una evolución en la configuración del grupo. Los comportamientos dilucidaron una nueva forma de ver la asociatividad, pero también en el lenguaje cambian las percepciones del trabajo conjunto. Se anotó:

“Una cosa importante. Teníamos una actitud de cortoplacismo impresionante. Más de uno casi se sale porque aquí no pasaba nada. Pero hemos entendido que cambiar una forma de ser lleva tiempo” (EGCL).

Se programaron visitas a cada uno de los hoteles con el fin de generar mayor acercamiento y atención entre uno y otro miembro. Se anotó lo siguiente:

“Fundamental que se hicieran visitas, ahí se ganó en confianza, pero en lo que más se ganó fue en experiencia. Se aprendieron procedimientos y se resolvieron problemas que no sabíamos. Eso fue positivo” (EGCL).

“De la décima sesión. Que importante esto de las visitas. Al respecto han dicho que han aprendido bastante. Todos muy amables compartiendo conocimiento y comida. Así se genera confianza definitivamente” (NC)

El primer momento fue vital, ya que hizo como una preparación del terreno. El primer momento proporcionó criterio al grupo, teniendo en cuenta que no se presenciaba confianza y una comprensión a medias de lo que era la asociatividad.

El segundo momento tuvo como objetivo empezar a construir conjuntamente un plan estratégico o de acción que determinara la consolidación del grupo como tal, es decir, que allí se materializan los sueños, los objetivos, los acuerdos y las condiciones deseadas del futuro.

### **6.2.3 Consolidación**

Dado el proceso de conformación y fundamentación, aparece la consolidación. En esta fase, se concreta el estilo del grupo. De tal manera, que se definen las condiciones de sus pretensiones, es decir, en este momento las entidades que convocan, quienes forman y los mismos integrantes del grupo, intuyen y se afianzan en torno a la realidad del proceso. En esta instancia, quienes están interesados siguen participando y quienes no, terminan saliendo del grupo sin generar traumatismo alguno.

Allí, quienes se encargan de formar y conformar el grupo en este tema, manifestaron el avance y desarrollo del grupo. Su versión se basa en la respuesta que tiene el colectivo en cuanto a la integración, la participación y la toma de decisiones, que ayuda a resolver su componente de manera eficiente.

Puede empezarse a develar un proceso exitoso, ya que por mención del mismo grupo, la relación con los otros hoteles se muestra como una acción tipo junta directiva o de un grupo de asesores que ayudan a fortalecer las acciones de cada uno de los hoteles del grupo. En la entrevista colectiva se manifestó así:

“...la confianza. Al principio siempre había cierto recelo entre nosotros por que... –hablo por mi- de cierta manera nos veíamos como competencia, competencia que me generaba riesgo, ahora somos como socios, a veces amigos, pero nos ayudamos...”(EGCL).

Para este momento, se desarrolla un plan estratégico que define las estrategias y las acciones del grupo. Se definieron actividades como:

“Presentación oficial de estrategia de marketing de ciudad, discusión sobre la agenda de ciudad, incorporación en los hoteles de la marca de ciudad, discusión del plan turístico del municipio y la articulación de la mesa hotelera, desarrollo de productos y proyectos turísticos, gestión y circuitos turísticos de compras, desarrollo de compras colectivas, formación en competencia gerenciales, responsabilidad social empresarial, entre otras”.  
(PEEL)

Esta fase se podría definir como: madurez y consolidación. En esta fase el grupo mostró sus atributos. Para el caso del grupo de hoteleros, se pueden evidenciar algunos logros previamente planeados.

En su proceso de consolidación se destaca, poder reunirse con entidades como la policía, líderes y representantes de procesos como: colombiamoda y colombiatex, funcionarios públicos responsables del tema turístico. El grupo se hace reconocido por la promoción que se le hace, pero también por la seriedad que les reconoce desde afuera. Esto es lo que se evidenció:

“La mesa es exitosa porque primero: se ve el interés de sacar adelante al sector hotelero del Municipio; segundo: la interacción y participación público – privada y tercero: El compromiso de algunos de sus miembros por que la mesa muestre resultados, a beneficio del fortalecimiento del sector” (EL2).

“La estrategia de asociatividad ha sido muy importante. Nunca creímos que nos pudiéramos reunir con estas personas y lo hicimos. Fue más fácil empezar a resolver algunos problemas y tener algo de publicidad” (EGCL).

“De la decimotercera sesión. Reunión del tema de la moda. Ahí les ayudó ADELI y están felices. Reunión con consultores de turismo. Dijeron ver los primeros logros” (NC).

Definir que el colectivo es exitoso, también se da, en la medida en que se mantienen dos años después de haberse conformado y además, en que parte de los objetivos ya se han logrado; esto es: el reconocimiento de la administración municipal de Itagüí, la Cámara de Comercio del territorio y de parte de diversas entidades públicas y privadas. Así mismo, la frecuencia con la que el grupo se reúne es otra muestra o evidencia de la madurez del grupo.

Esto es lo que se anotó al respecto, cuando se preguntó en las entrevistas sobre los factores que hacen que la mesa funcione:

“Confianza, compromiso, visión de futuro y de cambio del Municipio de Itagüí, deseo de crecimiento y de mejora no sólo de los hoteles que se representan, sino también del sector mismo. Son las intenciones que nos convocan como asistentes a las reuniones semanales” (EE5).

“La mesa funciona por el compromiso, por la disposición, por la confianza y por la credibilidad en el proceso de asociatividad”. (EE4).

“De la decimocuarta sesión. El grupo dijo toda la mañana que esperan el apoyo certero del estado y de la cámara para salir adelante. Dicen que no valdría la pena trabajar tanto para que el proceso quede a medias” (NC).

De esta forma, puede decirse, que la consolidación del grupo es producto claro de la construcción compleja de visiones individuales, puestas sin problema y sin inconveniente alguno en el proceso y en el tiempo, y que se logran a través de la confianza.

La madurez o consolidación, es entonces en sí misma, una fase que define el logro de los resultados propuestos en un principio, no solo de quienes convocan, sino también de quienes conforman el grupo.

### **6.3 COMUNICACIÓN**

El papel de la comunicación, según el grupo, ha sido muy relevante. Esa relevancia, aparece en términos de la forma en como se da, como se dirige ese proceso comunicativo, es decir, la direccionalidad; pero también se hace notable en cuanto a lo que produce, a la consecuencia misma dadas sus características y condiciones en el colectivo, esto es: la conversación.

A partir de lo anterior, se develan los resultados concernientes a direccionalidad y conversación:

#### **6.3.1 Direccionalidad**

El colectivo afirma, en la entrevista grupal, que la comunicación es horizontal y que se hace en términos del respeto; todo con el fin de construir acuerdos que beneficien al grupo. Así, como ritual conjunto, cada decisión a tomar, implica un ejercicio de debate para argumentar las ventajas y desventajas de la misma. Esto se manifestó, por ejemplo, cuando el grupo definió participar y articularse a los eventos de moda de Medellín e Itagüí; en ese momento el grupo tuvo alrededor de tres encuentros solo para discutir la pertinencia de entrar a ese tipo de programas.

En ese sentido, y partiendo de que siempre hay comunicación o que todo comunica, la forma en que se inscribe aquí la comunicación, es fundamental para el logro de acuerdos y para ordenar las relaciones del colectivo. En esta misma lógica, el surgimiento de formas de liderazgo también empieza a condicionar el proceso grupal.

“Existe entre ellos una relación de confianza que les ha permitido tener una comunicación más fluida, cercana, amable y cordial...” (EL1)

Además –y según lo observado y comentado por el grupo-, el papel de la comunicación ha sido fundamental en el proceso de conformación de la mesa. De esta manera, la comunicación favoreció la identificación de los demás empresarios, la generación de diálogos y presentación de debates. A la pregunta de cómo se realiza la comunicación en el grupo, esto es lo que se dijo:

“La comunicación entre nosotros se da de manera abierta, respetuosa, en un ambiente de escucha atenta. Cuando se presentan diferencias se respetan y no se asumen de manera personal” (EE5).

“Existe entre ellos una relación de confianza que les ha permitido tener una comunicación más fluida, cercana, amable y cordial...” (EL1)

“Es clara, es sensible, porque se respeta el sentimiento del otro. Es fluida” (EE2).

“La comunicación es directa y de mucho respeto” (EE4).

La comunicación -dicen los miembros del equipo- insta a mantener los principios o valores que se proponen en el grupo; de esta forma, plantean que la confianza, el

compromiso y el respeto se mantienen durante el proceso. Se definió en la entrevista:

“Muy buena –la comunicación-, hay muy buen entendimiento entre todos los miembros, por que se está pensando por un mismo lineamiento” (EE1)

### **6.3.2 Conversación**

El diálogo, fue entendido por el grupo como conversación. Independientemente de su concepción, lo que fue notable, fue el valor que siempre tuvo en cada una las acciones a realizar; de tal manera, que una de las palabras que más se utilizaba en la dinámica del proceso, era: conversar.

Puede ser la conversación, una especie de indicador de la comprensión de la formación asociativa, pues en la insistencia de la misma, se evidenció la práctica del grupo.

El grupo fue ampliando el espacio comunicativo cada día de trabajo; a medida que pasaba la formación, los empresarios hablaban más y más, con mayor soltura, dejando a un lado la timidez, pero también, asentando y acordando lo que se iba debatiendo, a tal punto, que las sesiones se hacían cada vez, menos magistrales y mucho más profundas y extensas.

La conversación fue enfatizada como aspecto clave en la toma de decisiones y establecimiento de acuerdos. Al respecto se anotó:

“De la novena sesión. Se comentó: Cuando entraron casi nadie hablaba, pero ya todos van diciendo las cosas. Es más fácil porque acuerdan más fácil” (NC).

“Muy buena –la comunicación-, hay muy buen entendimiento entre todos los miembros, por que se está pensando por un mismo lineamiento” (EE1).

“De la decimotercera sesión. Según el grupo la conversación facilita el entendimiento entre los miembros del grupo. Han dicho que la comunicación es horizontal y que esto hace que se sientan sin más poder unos que otros para tomar decisiones” (NC).

“Hay comunicación asertiva. Así hay buen proceso de diálogo y acuerdos” (EE3).

Sobre la forma en que el grupo se comunica, se definió:

“La comunicación entre nosotros se da de manera abierta, respetuosa, en un ambiente de escucha atenta. Cuando se presentan diferencias se respetan y no se asumen de manera personal” (EE5).

Ahora, lo crucial en cuanto a la conversación, se materializó en el pacto de convivencia; una forma sugerida en la formación, pero construida a partir de las representaciones individuales y colectivas, que se van materializando en el grupo.

El pacto de convivencia es un documento que se construye de manera conjunta, éste se logra bajo un ejercicio reflexivo en el cual los empresarios estiman como debería ser su estancia en el grupo. Metodológicamente se conforman dos subgrupos a los que se les pide que contesten las siguientes preguntas: ¿Qué principios y valores debe tener el grupo? ¿ Cuáles son los compromisos que debe adquirir? ¿Quiénes podrían representarlos? ¿Cómo podrían tomar decisiones? ¿Si tuvieran un conflicto, cómo lo resolverían?.



Seguidamente, se le pide a los subgrupos que expongan sus ideas sobre las cuales todos pueden opinar y un relator escogido por el grupo –que ya tiene previamente una plantilla- anota las decisiones del mismo. Con el documento ya escrito en borrador, este se lee y se aprueba por parte del colectivo. Al respecto se anotó:

De la undécima sesión. La firma del pacto los puso muy serios, dijeron que iban a hacer ceremonia y todo. Dijo Tatiana de la Cámara que se fueron alegres porque están por fin trabajando junto. (NC)

El documento que se ha realizado con diversos grupos en el proceso de conformación, no es en sí el que define sí el grupo funciona de una manera o no, pero sí demuestra que el colectivo viene construyendo formas, o mejor, parámetros de ordenamiento y actuación.

Este es un constructo que evidencia además estructura y roles, de manera que allí se estiman formas de solución de conflictos, toma de decisiones y condiciones de su misma modificación.

Se evidencia allí un condicionamiento formal de grupo en esta medida, lo que se materializa es la conformación y desarrollo en sí.

Es entonces, esta manera de formalizar de la comunicación, el establecimiento de la comunicación planeada, es decir, la comunicación producto de los intereses de quienes hacen parte del grupo y direccionada hacia el logro de los objetivos del colectivo.

En este mismo sentido, el grupo respondió que los principios, los valores y las normas han ayudado a fundamentar un tipo de relación específica. Se destacan la

unión, la confianza, el compromiso y el respeto. A la pregunta que se le hizo a cada empresario sobre los principios y normas del grupo, respondieron:

“Las normas son: decisiones en consenso; buscar el bien común, no el particular y crecer y mejorar individual y colectivamente respecto a la empresa y al sector” (EL1).

“Esto es más de confianza. Como los antiguos papás” (EE4).

“Importantes los principios y los valores. Igual el pacto; debe formalizarse más para poder lograr posicionamiento estratégico” (EL2).

“Las básicas de convivencia, las que buscan que un grupo funcione como equipo: respeto, disciplina, sensibilidad por el ser” (EE2).

“Los asistentes debemos tomar decisiones de manera conjunta y aceptar aquellas en las que prima la opinión de la mayoría. Todos tenemos igual importancia en nuestra asistencia y participación en las reuniones” (EE5).

“De la duodécima sesión. El grupo dijo estar de acuerdo con otras normas para el pacto, pero están más emocionados con lo de los valores. Dicen que es más rico, porque la norma es muy obligante y coercitiva” (NC).

#### **6.4 LIDERAZGO**

El liderazgo se convirtió en otro tema clave del proceso de cultura organizacional de la mesa. Lo evidenciado allí, determina la importancia que para el grupo tuvo este aspecto.

El liderazgo se concreta en el estilo. Producto de su forma y la consecuencia que de allí se deriva, el grupo manifestó la persuasión, el convencimiento, la participación y la generación de acuerdos.

#### **6.4.1 Estilo**

En la formación, el liderazgo entra como algo inesperado, por eso la formación, no busca crear líderes, pero sí facilitar la disposición de quienes los son, de acuerdo a las pretensiones colectivas que vienen presentándose.

El liderazgo que se incentiva en la formación es de orden colectivo, es decir, lo que se pretende es empoderar de manera grupal, para que se dé corresponsabilidad. Lo anterior se valida en la respuesta de la entrevista individual, la cual anota:

“...Hay un liderazgo colectivo de los miembros de la mesa y este proceso orienta el trabajo de la mesa” (EL2).

Siendo así, lo que se manifiesta, es que el liderazgo, tiene una forma concreta, es un proceso de representación y es colectivo (todos aportan circunstancialmente), así que no se evidencian acciones de orden autoritario. En ese sentido se expresó:

“Aunque hay líderes, todo se consulta primero. Que haya líderes hace que el grupo funcione, pero no hacen las cosas sin antes contar con los otros. Así participan todos. Así todo se hace como es”. (EE2)

“Es conjunto (el liderazgo) y se delegan tareas de acuerdo a la disponibilidad y potencial” (EE3).

Ahora, en aras de concretar acciones más eficientes, la representación del grupo ante entidades y la comunidad en general se delega en una persona (que asumió voluntariamente bajo la aceptación de todos), que durante un año asume como líder y persona visible. Este poder dado por el grupo, se define como una acción de voceo, pues lo que hace esta persona es transmitir el mensaje puesto en consenso por el grupo. Al respecto se anota:

“El grupo ha identificado el liderazgo de uno de sus miembros y casi se le atribuyen las acciones de representación y toma de decisiones” (EL1).

Dado lo anterior, el grupo presenta y expone en la entrevista, un liderazgo colectivo, que facilita la realización de actividades de manera conjunta y la toma de decisiones como equipo. Esto es a su vez, una característica que reconocen entidades como la Cámara de Comercio del Aburrá Sur y ADELI (Agencia de Desarrollo Local de Itagú) cuando expresan que en gran medida, lo que mantiene el grupo y que lo muestra ante la comunidad como un colectivo importante, es efectivamente el orden que presentan cuando exponen una queja o una propuesta ante el aparato gubernamental o ante entidades privadas. Respecto a lo anterior, se dijo:

“El grupo ha trabajado haciendo acuerdos. Además es consciente de su responsabilidad con el Municipio. Ha sido exitoso por que quiere hacer cosas, por que se reúne y por que piensan en ser mejores empresarios” (EGCL).

Y si bien, ese liderazgo colectivo puede afectar en el tiempo la toma de decisiones, esta condición es muy interesante en el grupo, pues se evidencia tal orden, que es claro como el colectivo ha crecido como equipo y aun considerando esa complejidad, el grupo mantiene esta disposición. Al respecto, en las notas de campo se anotó:

“El grupo camina en sincronía con los temas y las decisiones. Es muy probable que la razón sea que no son temas muy críticos, como cuando son asuntos de dinero”. (NC)

“Fundamental, hemos aprendido a tomar el liderazgo como algo clave para sacar adelante el hotel y liderar el sector como algo fundamental en la sociedad y política del municipio” (EE1).

El grupo creció en este aspecto, cuando quienes estuvieron más constantes con el ejercicio asociativo, tomaron la batuta de la convocatoria y de la delegación de funciones.

## **7. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Después de los hallazgos en el proceso de estudio del grupo, se develan y se presentan a continuación, los asuntos fundamentales en torno a la conformación, los factores claves de estabilidad y éxito del grupo y la comunicación y el liderazgo, como componentes claves de la cultura organizacional.

### **7.1 DE LA CONFORMACIÓN Y LOS FACTORES DE ESTABILIDAD Y ÉXITO.**

El proceso de construcción de un grupo de empresas de carácter asociativo implica varios elementos y varias instancias que complejizan, de entrada, la conformación, la sostenibilidad y la consecución de los objetivos de las instituciones interesadas y del cuerpo de empresarios.

Un primer elemento a analizar es la conformación de un colectivo. La idea de trabajar con otros, tiene como primera acción que un grupo de personas u organizaciones deseen y quieran hacerlo por sus propios medios o como es en este caso, que unas entidades pretendan ordenar a una serie de organizaciones para crear, construir o desarrollar una estrategia participativa que se llame mesa sectorial con fines sociopolíticos y socioeconómicos.

Para el caso en cuestión, lo que queda claro, es que el grupo surge por la invitación de las entidades de desarrollo: Cámara de Comercio del Aburrá Sur y ADELI; y no por el interés de los empresarios hoteleros. De esta manera, es claro también decir que una forma organizada se consigue en principio, por las directrices y lineamientos estimados por las intenciones y pretensiones de quienes lideran la convocatoria.

Pero aquí, de entrada, el grupo no es más que un espacio de reunión en el que pesa más la incertidumbre que la claridad de los objetivos promulgados en la convocatoria, puesto, que la asociatividad como estrategia, no es del todo comprensible, ni siquiera para quienes convocan el proceso, cosa evidente que se plantea cuando algunos miembros de la Cámara y del gobierno hablan indistintamente de encadenamiento productivo, de grupo de discusión, colectivo de negocios o inclusive, de grupo político. Nos encontramos entonces, ante un momento crítico, toda vez que se requiere de un gran ejercicio de persuasión para motivar la permanencia de las personas allí.

Es pues, muy compleja, la construcción del colectivo en principio, dado que quienes convocan se basan en sus representaciones de lo que puede ser y lograrse con la asociatividad, y quienes llegan, están entre el temor de reunirse con el estado, la competencia y el criterio de responsabilidad empresarial, que exige resultados en términos de operación productiva y rentabilidad económica.

Esta disyuntiva se vio en términos económicos principalmente, pues la cuestión es: ¿cuánto cuestan dos horas de reunión a la semana sin producir?, ¿Qué ganancias económicas se obtienen de este proceso?, ¿Cómo lograr negocios rápidamente?. Es claro que la visión del empresario –y por eso son empresarios- está puesta en lograr la rentabilidad, la sostenibilidad, ampliar el mercado, etc. Por eso se pregunta ésto y le inquieta y esto muchas veces genera la desbandada de organizaciones.

Esto es un punto crítico del comienzo y lo es, dado que se enfrenta a un paradigma definido históricamente como conciencia empresarial, en el que no cabe duda, que no se admiten ambigüedades o incertidumbres en la definición de lo que se quiere.

Bajo estas instancias y retomando a Giddens, lo que aquí se evidencia es una reunión de *agregados* que solo comparten un momento. Lo crucial de la conformación, si se quiere pasar a una *categoría social* como él mismo Giddens clasifica la estructuración grupal en última instancia o a una *sociedad* como la pretende la definición de Tönnies, será la revaluación de la socialización.

Entonces, volviendo a lo planteado previamente, lo complejo de esa segunda intención, no está únicamente en la reunión de un grupo de personas para la consecución de beneficios particulares mediante un ejercicio colectivo, sino en como establecer las condiciones mínimas de permanencia, a través del encuentro periódico, de unos objetivos básicos o partir de la habilidad de persuasión de quienes convocan.

De esta manera, debe replantearse el proceso de socialización, puesto que es sólo, un ejercicio previo de presentación de la intención o de promesas de una forma aun no definida, es decir, debe explicarse que la estrategia procura reunir, pero que difícilmente puede precisar los resultados de lo que allí termine sucediendo. No es una socialización de objetivos organizacionales como se produce en cada organización para lograr las metas predefinidas, sino que es una socialización motivadora para crear una nueva forma de trabajar lo socioempresarial.

La comunicación juega un papel fundamental en esta parte del proceso; ésta debe funcionar operar sin ambigüedad alguna (respecto a creencias iniciales y la noción de no estar avanzando en el proceso), pues aquí se dan el *ingreso y el encuentro* (Robbins, 1994, citado por Ritter, 2008, p. 58). Debe ser, por lo tanto, implacable como medio de socialización.



Sería necesario, replantear el tipo de socialización que allí se está dando, puesto que si sólo se hace una socialización de introducción que devela las bases de lo que se quiere, quedan al margen las inquietudes que el proceso siempre despierta.

Si en cambio, se propone una continua revisión y replanteamiento de lo que interesa, explicando lo que las entidades que convocan quieren de los empresarios como acciones específicas, debe reconocerse, que en el camino se producen una serie de condiciones que hacen que el grupo reinterprete su realidad en ese contexto. Así, la socialización, se convierte en una acción que se construye entre quienes tienen los intereses iniciales y quienes son los beneficiarios del proceso.

Otro aspecto de gran relevancia, es la fundamentación del grupo. Lograr que el grupo sea consciente del proceso en el cual han decidido participar, no es una labor sencilla.

La fundamentación esgrime aspectos claves de la asociatividad, entre los que aparece: el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación grupal, la solución de conflictos, la construcción de acuerdos, entre otros. Como se ha dicho es un momento clave, toda vez que allí se trabaja sobre el cambio de paradigma.

Las pretensiones de esta fase, se encuentran en pasar del pensamiento individual al pensamiento colectivo, del corto plazismo al medio y largo plazismo y del trabajo en grupo al trabajo en equipo. Es decir, lo que aquí se quiere es establecer una forma diferente a lo convencional y tradicional.

Los temas tratados no se inspiran con el ánimo de establecer un aprendizaje memorístico o conceptual, se trabajan con la idea de formular reflexiones de orden individual y colectivo.

A partir de lo anterior y según lo hallado, este sería el momento clave del proceso, pues se evidencia un cambio en la concepción de la asociatividad. Es un cambio que se visualiza en las prácticas de los miembros del grupo, puesto se accede a participar con mayor frecuencia y se accede a discutir temas, que en otras circunstancias no serían debatidos. La fundamentación, es también el culmen de la socialización, pues parece no haber mayor ambigüedad sobre el desarrollo del colectivo y la vivencia grupal.

En este estadio, y producto de las reflexiones, se produce un encuentro de múltiples condiciones individuales y sociales; esto es, el choque entre las verdades establecidas de la realidad personal que son independientes y previas a la participación grupal (cultura externa) y las creencias del futuro, en un grupo que podría establecer nuevas prácticas para lo particular y lo colectivo.

En una reflexión profunda sobre lo que un grupo, un colectivo o una organización puede lograr en términos de cambio de formas establecidas, habría que inquietarse por reales posibilidades de que esto suceda, toda vez que no se producen cambios contundentes, en la forma de ser y en las acciones, de las personas miembros del grupo, sino que lo que se logra, son prácticas temporales y relacionadas con normas y tareas específicas que se definen desde la mesa sectorial, pero que al terminar la sesión y las responsabilidades de allí derivadas, se regresa a las prácticas cotidianas, de tal manera, que lo queda en tela de juicio, es la configuración de una cultura organizacional.

Serían entonces prácticas grupales conscientes, producto de la estancia allí, lo que puede considerarse el cambio a raíz de la fundamentación. Muchas teorías conciben esto como cultura organizacional, pero según lo definido, lo establecido por las teorías sobre la cultura, lo que se concreta en este espacio, son más acciones que le son agradables a los miembros del colectivo.

Entonces la fundamentación, genera reflexiones que encaminan la realización de unas prácticas, que se van estableciendo, en la conciencia colectiva de quienes se encuentran en las sesiones de grupo y que les son importantes, pero que no podría establecerse, que cambian las condiciones de acción externa de los miembros del grupo.

Allí, emerge el mencionado “Pacto de Convivencia”, el cual define una serie de acuerdos para la convivencia. Este documento, producto de las intenciones y acuerdos de los integrantes del grupo, es relevante, es muy importante, toda vez que consolida el ejercicio y cumplimiento de esas prácticas ya analizadas.

Ahora, no podrá decirse que con o sin pacto el grupo es diferente, lo claro aquí, es que hay un convencimiento, una aceptación de la invitación realizada por las entidades interesadas.

Frente a la consolidación del grupo, es de anotar que este es un fin que se mantiene, la consolidación es la operación casi autónoma del grupo.

La consolidación de entrada ya es un fin y según lo planeado, en esta fase puede hablarse de fracaso o éxito. Se habla de fracaso si gran parte del grupo ha desertado, o si no se visualizan aun objetivos para parte del mismo o si aparece un desespero generalizado por hacer cosas; pero se considera éxito, si sucede lo contrario de lo anterior.

De acuerdo a lo vivido, la consolidación no es una fase o etapa que exista *per se*, sino que es un momento logrado producto del proceso anterior, de manera tal, que sí hubiese fracaso, no hubiese podido haber consolidación. Se puede hablar entonces de éxito al llegar a esta instancia del proceso.

Según las pretensiones planteadas en el proceso, aquí –en la consolidación– podrían validarse el cumplimiento de los objetivos; dado esto, es complejo –por tiempo de permanencia allí y de acompañamiento al ejercicio–, decir si hay un cambio de pensamiento individual, o de mentalidad como plazista o si son un equipo. Lo que se puede analizar, son acciones, tareas y/o prácticas que develan comportamientos específicos como: acordar un plan de trabajo, proponer actividades a largo plazo, debatir y generar consensos, asistir a las sesiones de trabajo de manera periódica, nombrar representantes, apoyar a los compañeros, solicitar y hacer reuniones de carácter político y seguir el diseño del plan de trabajo.

## **7.2 DE LA COMUNICACIÓN Y EL LIDERAZGO.**

La comunicación y el liderazgo en el proceso asociativo, siempre han tenido el rótulo de cruciales, de importantes. Estos elementos, han sido vistos como medios, como procesos e incluso como fines en sí mismos, producto de las relaciones que se establecen en el colectivo.

La comunicación se intenciona, se insiste como medio para la consecución de acuerdos; bajo esta lógica la comunicación es conversación. Hay que reflexionar entonces, sobre las instancias producidas producto de esa conversación, en las cuales es evidente, que como prácticas el grupo pudo lograrlas.

Según el grupo la direccionalidad en los flujos de información, es horizontal, de manera tal, que no hay órdenes establecidos de arriba hacia abajo, sino proposiciones para el establecimiento de objetivos y acuerdos. Así, que aquí hay coherencia del colectivo en cuanto al tratamiento de la palabra, de los compromisos y de la participación al interior del grupo. Puede decirse también, que la comunicación es apertura de espacios para el pensamiento y la reflexión y la construcción colectiva.

Por otro lado, se devela la importancia de la comunicación, en tanto el grupo ha dicho que ésta es mejor convivencia, lo que deriva en la comunicación como un fin. Entonces la comunicación trasciende la mera entrega de información, como lo ha estimado el modelo clásico lineal en el que se transmiten datos sin importar lo que se produce. El planteamiento del grupo sobre la comunicación, lleva a cuestionar inclusive el modelo de la simple retroalimentación o feed-back.

Estamos ante una comunicación que funciona como metáfora y realidad del comportamiento, es decir, las acciones comunican el estilo de convivencia, la forma en que se quiere que se digan las cosas y se establezcan las condiciones para acordar su futuro. Dado lo anterior, los productos son: acuerdos, el pacto de convivencia, el plan estratégico, la realización de sesiones de trabajo cada ocho días y el permanente debate sobre temas cruciales al turismo y la hotelería.

Conectando la reflexión realizada sobre la conformación y la comunicación, se evidencia el papel de la comunicación en cuanto conector y medio para la transición de fase a fase. Además, la comunicación, encarna también el cúmulo de palabra entre discusión y discusión, que va hilando coherentemente el proceso.

Frente al liderazgo, éste se pudo ver de dos formas: Una se refiere al ejercicio de orientación y coordinación de uno o de todos los miembros del grupo y la otra a la actitud y el reconocimiento del grupo por parte de su entorno específico.

A partir de lo anterior, el colectivo definió que su liderazgo es colectivo; esto es, las orientaciones y decisiones en el grupo no se toman de manera individual, sino que se toman entre todos. Qué implicaciones podría tener esto? Qué puede generar el que se trabaje así? Pues, para el grupo puede tener una doble implicación, que al parecer no preocupó. La situación es que tomar decisiones colectivamente podría demorar más de lo normal una acción particular, sin embargo y como se ha

planteado previamente, el grupo consideró como fundamental la convivencia, el entendimiento, antes que la agilidad y la eficiencia de sus procesos.

Podría el grupo trabajar por comités sobre temáticas específicas o dejar al margen algunos temas no tan críticos, pero lo que aquí se valida es la importancia de la discusión, lo que se articula con el proceso de conformación, fundamentación y consolidación.

El colectivo definió voceros para hacer representación en espacios alternos; para eso se basó en un acuerdo definido en el pacto de convivencia (ver anexo), los cuales informan en doble vía sobre los intereses y posibilidades del grupo.

El liderazgo que realiza el grupo se estima y se califica como pertinente y eficiente; el reconocimiento de parte de las entidades relacionadas con el proceso se resalta en la labor del grupo, que termina con réditos como: participación en ferias, ruedas de negocio, capacitaciones, etc.

Nos encontramos entonces, con una condición interesante del liderazgo del grupo, en tanto ese liderazgo promueve el grupo de organizaciones ante el entorno, contemplado la labor y el papel de la comunicación, en cuanto colectivo emisor y receptor. Emisor de inquietudes y propuestas, y receptor de estrategias y acciones beneficiosas para el mismo.

La comunicación y el liderazgo aquí son claves. La comunicación, toda vez que, lleva al acercamiento mediante la conversación, es decir, a la generación de confianza. Favorece el acercamiento con el entorno y del entorno con el grupo. Y además, hila el proceso mediante el diálogo.

El liderazgo no es tomado como un elemento de poder autoritario, es un elemento de ordenamiento, de motivación, pero también, como un elemento de representación de un expresar colectivo.

## 8. CONCLUSIONES

La conformación fue una fase crítica, pues no es muy claro lo que se busca con el proceso. En realidad, el ejercicio es ideológicamente un intangible que depende en gran medida de los mismos empresarios, lo que significa que deben producirse mensajes claros de la estrategia y acciones determinantes para el empoderamiento de los mismos.

La fundamentación fue un momento clave, dado que logró entregar las claridades necesarias de la asociatividad. Así mismo, fue una transición donde se logró la confianza. Fue crucial, pues sentó los objetivos y las bases del relacionamiento.

La consolidación, fue una importante en la medida en que se acordaron y se materializaron los objetivos comunes. Fue de vital importancia el acompañamiento en esta instancia, eso no significa que la hoja de ruta sea el producto de los intereses de las entidades responsables del proceso, sino la consecuencia de consensos y sueños colectivos.

La cultura organizacional de un grupo asociativo tiene claramente diferencias con otros grupos asociativos. Aunque esto pareciera obvio, los procesos de intervención sobre estos colectivos siempre se presentan con “recetas” bien definidas que pueden hacer de la asociatividad y de los grupos, procesos exitosos. Esas recetas muchas veces no funcionan, lo que lleva a decir que se presenta una cultura particular o una serie de prácticas particulares.

Esta investigación define –y tomando otras experiencias formando grupos asociativos-, que cada grupo implica acciones diferentes en su formación y conformación, lo que indica que es necesario reconocer aspectos como: tipo de



organizaciones, tamaño de las empresas, capital económico, estilos de liderazgo, sector productivo o de servicios, intereses de las organizaciones y acciones gubernamentales.

El proceso asociativo se logra diferente con cada grupo y no depende solo de un proceso interno, depende de quienes llegan al grupo, de que sector, como llegan y sus diferentes expectativas. Es esto un proceso dialéctico entre el empresario de afuera y el empresario de adentro, y el grupo.

Es claro también que un proceso asociativo como éste, depende de las pretensiones de entidades e instituciones que intervienen. El grupo será en gran medida, la mezcla de sus intereses y la dinámica puesta por los empresarios integrantes del grupo.

El que este grupo tuviera éxito se logró gracias al proceso de formación, en el que más que insistir en las condiciones de lograr un encadenamiento productivo, se focalizó en construir relaciones y tejido social, para lo cual la comunicación siempre jugó un papel fundamental.

De tal manera, que el proceso de formación en asociatividad se convierte en un entramado de conversaciones que se vive en cada etapa y al final dilucida las posibilidades de afianzar las relaciones y la construcción colectiva.

Se concluye también que el fomento del liderazgo colectivo (participativo) en el proceso de formación, logra en el mediano plazo afianzar la corresponsabilidad, especialmente en la toma de decisiones.

Igual que con el tipo de liderazgo, la insistencia en mantener una comunicación horizontal a partir del proceso de formación facilitó el reconocimiento de igualdad de estatus y rol de cada uno de los participantes. Así mismo, logró que cada

decisión se pusiera primero en un proceso de argumentación y contrargumentación para generar consenso.

Hoy se siguen midiendo los grupos asociativos de organizaciones empresariales, por los negocios que realicen entre ellos o por las transacciones económicas que se presentan producto de una negociación conjunta y coordinada o de un proceso de mercadeo exitoso. Esta investigación como línea base de futuras lecturas de este fenómeno, presenta otros elementos susceptibles de evaluación e igualmente relevantes como: diálogo entre competidores, respeto en las negociaciones entre proveedores y clientes, reflexiones sobre el sector y condiciones generales de la sociedad.

Así mismo, se evidencia, que la asociatividad de este tipo, implica la reunión personal. Es muy necesario el encuentro, la reunión periódica, donde mediante la comunicación, la expresión corporal y el sentirse cerca, valida el compromiso y la sensación de que es posible el logro de los objetivos grupales.

## BIBLIOGRAFÍA

Abravanel, Harry, et al. (1992). Cultura Organizacional: Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Bogotá: Legis. Fondo Editorial. Cap. 1: “Teoría sobre la cultura organizacional”.

Cámara de Comercio Aburrá Sur. Mesas Sectoriales. Recuperado a partir de <http://www.ccas.org.co/index.php/mesas-sectoriales>

Daft, R. L. (2006). La experiencia del liderazgo. Cengage Learning Editores.

Galán, José Luis. (2004). Las relaciones Interorganizacionales como fuente de capital Social. Universia Business Review-Actualidad Económica.

Galeano, María Eumelia. (2007). Estrategias para investigación social cualitativa: el giro de la mirada. La Carreta Editores.

Giddens, A. (2002). Sociología. Alianza.

Hernández, J. G. V. (2004). Formación de capital social para fortalecer la institucionalización de la gobernabilidad. Revista Latina de comunicación social. número 59. Pág. 9.

Koontz, Weihrich, Cannice. (2008). Administración: Una Perspectiva Global (8<sup>o</sup> ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

- López, Adriana Maria, D., Jose. (2007). Asociatividad, un camino de esperanza y transformación para la Mipyme Colombiana. Edición 43, 23-28.
- Marín, A. L. (1997). La comunicación en la empresa y en las organizaciones. José Maria Bosch Editor.
- Marín, A. L. (2009). La nueva comunicación. Editorial Trotta, S.A.
- Marín, A. L. (2005). Sociología de las Organizaciones.
- Marín, A. L., García, M. del C. G., y Román, J. A. R. S. (1999). Sociología de la Comunicación. Editorial Trotta.
- Narváez, M., Fernández, G., & Senior, A. (2008). El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica. Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales. N. 57. 74-92.
- Ritter, M. (2008). Cultura organizacional. La Crujía.
- Sampieri, R. H. ndez, Collado, C. F., y Lucio, P. B. (2006). Metodología de la investigación. MacGraw-Hill/Interamericana.
- Tejada, Luis Gonzalo, G., Hernando. (2007). Los circuitos económicos, una alternativa de desarrollo empresarial: la experiencia de Esumer. Edición 42, 14-26.

Tejada, Luis Gonzalo, G., Hernando. (2007). Los esquemas de asociatividad: el caso PRODES en Antioquia. Mercatec, 42-48.

Thomas S. Bateman y Scott A. Snell. (2009). Administración : liderazgo y colaboración en un mundo competitivo (8º ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Timasheff, N. S. (1961). La Teoría sociológica: su naturaleza y desarrollo. Fondo de Cultura Económica.

Vieytes, R. A. (2004). Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas. Editorial de las Ciencias.

Pallares, Z. V. (2003). Asociatividad Empresarial. Fondo Editorial Nueva Empresa.

Weber, M. (1964). Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva. Fondo de Cultura Económica.

## ANEXOS

### **Anexo 1. Guía de entrevista Individual y grupal.**

#### **1. Entrevista Semiestructurada individual sobre Cultura Organizacional para la Mesa Sectorial Hotelera:**

1. ¿Cuál o cuáles cree usted, son los factores que hacen que la mesa funcione?
2. ¿Por qué es exitoso el caso de la Mesa Sectorial Hotelera?
3. ¿Cómo es la Comunicación entre los miembros de la mesa?
4. ¿Qué principios o valores fundamentan el accionar de la mesa?
5. ¿El grupo tiene normas? ¿Cuáles son las principales?
6. ¿Cómo es el ejercicio del liderazgo?

#### **2. Entrevista Semiestructurada colectiva sobre Cultura Organizacional para la Mesa Sectorial Hotelera:**

1. ¿Qué ven diferente de lo que era el inicio del proceso a lo que es hoy el grupo?
2. ¿Qué hace exitoso el grupo hoy?
3. ¿Qué ha sido lo más difícil de mantener la mesa en el tiempo?
4. ¿Cómo es el ejercicio de liderazgo?
5. ¿Cómo se toman las decisiones en el grupo? ¿Cuál es el proceso?

## **Anexo 2. Pacto de convivencia.**

El pacto de convivencia (se omiten los nombres de los Hoteles y de sus representantes para garantizar el anonimato de los mismos) fue definido así:

### **INTRODUCCIÓN**

El pacto de convivencia es un instrumento social para la mesa, que busca dar soporte desde los valores, al relacionamiento entre los diferentes actores partícipes de ella.

Fomenta el diálogo para la solución de las contradicciones y diferencias, y permite el desarrollo de consensos en los temas fundamentales del grupo.

Es construido participativamente y refleja el sentimiento y la coherencia, además de la intención de los actores, en la idea de realizar acciones conjuntas que propendan por el desarrollo integral del sector y del territorio.

### **PRINCIPIOS**

Conscientes del compromiso, la convicción y teniendo la confianza como eje transversal del relacionamiento, se determinan los siguientes valores:

- **RESPETO**, en el cumplimiento de las obligaciones adquiridas, aceptando y entendiendo los diferentes puntos de vista de los demás expuestos en la mesa.
- **RESPONSABILIDAD** para asumir con compromiso las actividades propuestas a fin de dar cumplimiento a los objetivos pactados.

- **SOLIDARIDAD** para apoyar incondicionalmente en una actitud de permanente servicio y comunicación, todos los procesos que se generen a nivel colectivo e individual.
- **CONFIANZA** será asumir con transparencia y lealtad la posición frente a la mesa, partiendo de la buena fe y trabajando conjuntamente por el bienestar y beneficio de la misma, siendo coherentes con lo que se siente, piensa, dice y hace.
- **LIDERAZGO** será aquel que se ejerce desde la individualidad empresarial para luego asumirse y proponerse positiva y constructivamente en beneficio del colectivo, con una postura de corresponsabilidad y proactividad frente a todos y cada uno de los proyectos de la mesa.
- **HUMILDAD** para aceptar cada condición individual y colectiva en el grupo, para afrontar las dificultades, retos y logros que por nuestra permanencia en él se presenten.
- **ALTERIDAD** como forma para el relacionamiento de los integrantes del grupo, que ayude a facilitar el entendimiento, la comprensión y el conocimiento del otro para el logro de objetivos comunes.
- **TOLERANCIA** cuando las posiciones sean divergentes, comprendiendo que desde la diferencia puede lograrse mejores condiciones.

## **COMPROMISOS**

*Gestión para la articulación entre las empresas.*

*Ideas, conocimiento y formas de trabajo que dinamicen el proceso asociativo.*



*Apertura de espacios para la Comunicación.*  
*Trabajo en Comunidad.*  
*Posición reflexiva y crítica ante la realidad social.*  
*Disposición y entrega en lo que se cree y se afronta.*  
*Tiempo y recursos que faciliten el logro de los objetivos comunes.*

## **ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA**

La estructura organizativa de la Mesa Sectorial Hotelera de Itagüí es de carácter horizontal.

Para efectos de gestión y representación, la mesa definirá un comité líder que lo conformarán tres personas de tres empresas diferentes, con el acompañamiento del representante de la Cámara de Comercio del Aburrá Sur y del representante del Gobierno del Municipio de Itagüí.

Los representantes por un período semestral:

- XXXXXXXXXXX del Hotel XXXXXXXX
- XXXXXXXXXXX del Hotel XXXXXXXX
- XXXXXXXXXXX del Hotel XXXXXXXX

## **QUORUM DELIBERATIVO Y DECISORIO**

Todos los participantes miembros de la Mesa Sectorial Hotelera de Itagüí tendrán igual derecho a voz y voto.

El QUÓRUM DELIBERATORIO será de las dos terceras partes del grupo y el QUORUM DECISORIO se definirá con el voto favorable de la mitad más uno.

## **SOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

Para la resolución de conflictos que puedan presentarse en la dinámica cotidiana de la mesa, el grupo determina que se debe realizar el siguiente procedimiento en aras de establecer acuerdo y tomar las decisiones más pertinentes.

1. Escuchar el problema y la versión de las partes
2. Discutir entre el grupo el tema.
3. Tomar decisiones estudiando medidas al respecto y votar respetando el quórum decisorio y deliberatorio.

## **MODIFICACIÓN DEL PACTO DE CONVIVENCIA**

Este documento hace parte integral de las políticas de trabajo que el grupo está gestionando; podrá ser revisado y ajustado por el grupo las veces que sea necesario, siempre y cuando la decisión de hacerlo sea mediante consenso de todos los participantes.

Para constancia, se firma el día 30 de julio de 2012.