



**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

"Toma de Decisiones en una universidad colombiana que es empresa familiar. Entre las lógicas institucionales y el comportamiento estratégico de los actores"

TESIS QUE PRESENTA

Mauricio Stiven Echeverri Gutiérrez
Matricula: 2192802941
msecheverrig@gmail.com

Para obtener el grado de:
Doctor en Estudios Organizacionales

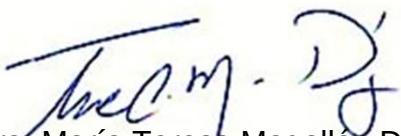
Directora de tesis
Dra. María Teresa Magallón Diez
Jurado

Presidenta
Dra. María Teresa Magallón Diez

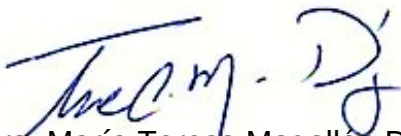
Secretario
Dr. Oscar Lozano Carrillo

Vocal
Dr. Francisco Javier Arias Vargas

Vo.Bo.
Versión Aprobada


Dra. María Teresa Magallón Diez
Directora de tesis

Vo.Bo.
Versión Aprobada


Dra. María Teresa Magallón Diez
Coordinadora del programa en
Estudios Organizacionales

Iztapalapa, Ciudad de México a 30 de agosto de 2023.

Agradecimientos

Agradecer primero que todo a Dios y mi familia que es el pilar fundamental de la vida, por el apoyo y comprensión durante todo el proceso de formación del Doctorado en estudios organizacionales, quienes fueron el soporte para culminar con exitosamente este proceso, que será un gran ejemplo de superación para mi hijo Matías.

A la Doctora María Teresa Magallón Díez por brindar su conocimiento y experiencia para dirigir la tesis denominada la toma de decisiones en una universidad colombiana que es empresa familiar, entre las lógicas institucionales y el comportamiento estratégico de los actores, perteneciente a la línea de investigación gobernanza, interés público y complejidad en las grandes organizaciones.

Reconocer a cada uno de los maestros de la Universidad Autónoma Metropolitana UAM que participaron y aportaron al proceso de formación, con sus enseñanzas y calidad humana, que hacen honor a la frase de la Universidad casa abierta al tiempo.

Enaltecer al Dr. Guillermo Ramírez un gran mentor y guía que siempre recordaremos por su profesionalismo, calidez y enseñanzas.

Contenido

Contenido.....	3
Índice de Figuras	5
Índice de Tablas.....	6
Resumen.....	8
Abstract.....	9
Componente ético de la propuesta	10
Introducción	11
I Planteamiento del Problema de Investigación	15
1. Justificación	15
2. Pertinencia del objeto de estudio	17
3. Esquema de Investigación	24
a)Hacia la construcción del Problema de Investigación	24
b)Formulación de preguntas-guía para la investigación	26
4. Pregunta de Investigación.....	28
a)Pregunta General.....	28
b)Preguntas Específicas	29
5. Objetivo de Investigación	29
a)Objetivo General	29
b)Objetivos Específicos.....	30
II Marco Teórico	31
1. Empresa Familiar: Un acercamiento a sus problemáticas	31
2. Universidad y flojo acoplamiento: condiciones organizacionales de su complejidad.....	47
3. Toma de decisiones desde la perspectiva estratégica de Crozier y Friedberg	55
4. Lógicas Institucionales: contradicciones y complementariedades entre la Familia, la Empresa y la Universidad en una misma organización.....	63
5. Fuentes de Poder / Fuentes de Incertidumbre. Comportamiento estratégico de los actores frente a la toma de decisiones	72

III. Metodología	86
1. Fundamentación de la perspectiva adoptada	86
2. La metodología de la investigación cualitativa	86
3. El método del estudio de caso	87
4. Instrumentos de estudio de la metodología cualitativa	88
5. Determinación de los Instrumentos de información	89
a) El cuestionario	89
b) La entrevista semiestructurada.....	92
c) Los informantes en la investigación.....	97
6. Recopilación y procesamiento de la información	101
IV Estudio de Caso: Universidad Privada como Empresa Familiar.....	104
1. Características de la organización bajo estudio.....	105
a) Historia de la organización	105
b) Figura jurídica de la organización	110
c) Servicios que presta la organización.....	113
d) Objeto social definido en el plan de desarrollo de la Universidad.....	115
e) Objetivos específicos de la Institución de educación superior.....	115
f) Principios, definidos en el plan de desarrollo de la Universidad	116
g) Valores, definidos en el plan de desarrollo de la Universidad	116
h) Estructura de la organización	119
i) Autoridades de Gobierno	120
j) Cambios significativos de la organización.....	121
2. Toma de Decisiones en una universidad que es empresa familiar	124
a) Decisiones en la organización: momentos emblemáticos.....	124
b) Fuentes de Poder/ Fuentes de Incertidumbre.....	149
c) Conflicto entre lógicas institucionales y su resolución	169
V. Conclusiones.....	194
Lista de Referencias Bibliográficas	204
Anexos.....	209

Índice de Figuras

Figura 1: Interrelación entre el Problema Empírico y el Teórico.....	25
Figura 2: Lógicas Institucionales	26
Figura 3: Model of Ideals- based accountability.....	41
Figura 4: Toma de decisiones, relación entre LI y fuentes de poder.....	64
Figura 5a: Modelo Explicativo de la Toma de decisiones en empresa familiar que a su vez es Universidad.....	79
Figura 5b: Toma de decisiones: entre LI y Capacidades de los Actores.....	80
Figura 6: Overlap of Family, Ownership and Management Groups.....	81
Figura 7: Modelo de los tres círculos para explicar la Empresa Familiar.....	82
Figura 8: Adaptación modelos de tres círculos a la lógica de la empresa familia y la universidad	83
Figura 9: Fuentes de la investigación.....	88
Figura 10: Adaptación modelo de los tres círculos a la lógica de la empresa, la familia y la universidad	97
Figura 11: Red entrevistas estudio de caso.....	102
Figura 12: Correlación entre categorías del estudio de caso y entrevistas.....	103
Figura 13: Síntesis de elementos del mapa de procesos	120
Figura 14: Peso en la toma de decisiones de la asamblea y el consejo directivo.....	135
Figura 15: Organigrama Universidad e integración de lógicas institucionales.....	154
Figura 16: Campo de fuerza sometido a tensiones en la toma de decisiones y ejercicio del poder	193
Figura 17: Nube de palabras claves de revisión de literatura.....	200
Figura 18: Red estudio de caso vs revisión de literatura.....	201
Figura 19: Correlación categorías de análisis y literatura.....	203

Índice de Tablas

Tabla 1:	Conformación Sistema de Educación Superior en Colombia.....	20
Tabla 2:	Fuentes de Incertidumbre versus Lógicas Institucionales.....	23
Tabla 3:	Preguntas Guía	27
Tabla 4:	Las 4 C de Miller y Le Breton	39
Tabla 5:	Características y fuerzas impulsadoras en las empresas familiares.....	42
Tabla 6:	Matriz de congruencia: Síntesis entre objetivos y marco teórico.....	85
Tabla 7:	Cuestionario. Preguntas Específicas de Investigación.....	90
Tabla 8:	Perfil de los informantes de la investigación.....	91
Tabla 9:	La fundación de la Universidad – Historia, Control y Políticas.....	93
Tabla 10:	Conformación de los Órganos de dirección.....	94
Tabla 11:	Apertura de una nueva sede virtual a distancia y presencial.....	95
Tabla 12:	La familia en la organización.....	96
Tabla 13:	Matriz de congruencia entrevista semiestructurada.....	99
Tabla 14:	Relación entre categorías del estudio de caso y entrevistas.....	102
Tabla 15:	Universidades prestigiosas con control familiar en Colombia.....	110
Tabla 16:	Carreras pregrado	114
Tabla 17:	Especializaciones	115
Tabla 18:	Principios.....	116
Tabla 19:	Valores.....	116
Tabla 20:	Matriz de congruencia entre la misión, objetivos, principios, valores y visión institucional.....	117
Tabla 21:	Decisiones del Consejo Directivo.....	126
Tabla 22:	Perfil de los miembros de la familia con peso porcentual en toma de decisiones.....	130
Tabla 23:	Fuentes de Poder vs Lógicas Institucionales.....	152
Tabla 24:	Fuentes de Poder / Fuentes de incertidumbre, ligadas a la organización	156

Tabla 25:	Fuentes de Poder / Fuentes de incertidumbre, que provienen de la existencia de reglas organizativas generales	159
Tabla 26:	Análisis a preguntas específicas vs actores de la empresa familiar universidad.....	173
Tabla 27:	Relación categorías de análisis con revisión de literatura.....	202

Resumen

La toma de decisiones es uno de los fenómenos más importantes que ayuda a entender el estudio de las organizaciones y fundamentalmente aquellas de índole familiar donde puede existir un conflicto de intereses, relaciones del poder diferenciadas, resistencia e incertidumbre que recaen tanto en la familia como en la organización, con potenciales consecuencias e impactos considerables en la estabilidad, viabilidad y permanencia de las organizaciones.

Existe una importante proporción de universidades privadas en Colombia que son de propiedad familiar, por lo que esta investigación es relevante dado que busca analizar la toma de decisiones en una empresa familiar que a su vez es universidad, desde una perspectiva que considere el traslape de las lógicas institucionales propias de la familia, la empresa y la Universidad.

Se busca analizar la compleja naturaleza de la empresa familiar, caracterizada por el traslape entre las lógicas institucionales familia, empresa y Universidad, con una peculiar dinámica en la que se trata de conciliar la lógica de una universidad con su funcionamiento como empresa que a su vez es de carácter familiar.

La forma en que se gestionan y resuelven sus problemas y se toman decisiones amerita estudiarse, porque los actores se comportan estratégicamente a través de sus relaciones de poder, a partir del reconocimiento de las zonas de incertidumbre que pueden controlar y utilizar para lograr sus propias estrategias. Así mientras más importante sea la zona de incertidumbre, más poder poseerán los actores en la toma de decisiones y la influencia en la gobernanza corporativa de acuerdo con sus intereses.

Palabras clave: Toma de decisiones, Empresa Familiar, Universidad, lógicas institucionales, zonas de incertidumbre.

Abstract

Decision-making is one of the most important phenomena that helps to understand the study of organizations, and mainly those of a family nature where there is a conflict of interest, differentiated power relations, resistance and uncertainty that fall on both the family and the organization. It also has considerable consequences and impacts on the stability, viability and permanence of organizations.

There is a significant proportion of private universities in Colombia that are family-owned, so this research is relevant since it seeks to analyze decision-making in a family-owned business that is itself a university from a perspective that considers the overlap of institutional logic typical of the family, the company and the University.

It is important to highlight the complex nature of the family business, due to the overlap between the institutional logics of the family, the business and the University. This situation becomes even more complex because it is also about reconciling the logic of a university with its operation as a business that is in turn of a family nature.

The way their problems are managed and solved and the way decisions are made deserves to be studied because actors through their power relations create areas of uncertainty that they can control and use for their own strategies. So the more important the area of uncertainty, the more power the actors will have in decision-making and the influence on corporate governance according to their interests.

Keywords: Decision making, Family Business, University, institutional logic, areas of uncertainty.

Componente ético de la propuesta

La toma de decisiones es uno de los fenómenos más importantes que nos ayuda a entender el estudio de las organizaciones y fundamentalmente aquellas de índole familiar donde existe un conflicto de intereses, relaciones del poder diferenciadas, resistencia, incertidumbre e intereses que recaen tanto en la familia como en la organización y tiene consecuencias e impactos considerables en la estabilidad, viabilidad y permanencia de las organizaciones.

Este estudio tiene un carácter social y ético muy importante porque permitirá comprometer el comportamiento del individuo en las organizaciones bajo el traslape de las lógicas institucionales de la familia, la empresa y la universidad.

Introducción

La presente investigación toma como caso de estudio una Universidad Colombiana prestigiosa de carácter privado, donde varios de sus miembros son familiares a nivel estratégico y en diferentes líneas directivas y académicas de la organización, para determinar en qué medida esas relaciones familiares van influyendo en los diferentes niveles de la organización y qué correlación tienen las mismas con la toma de decisiones a través del traslape entre las lógicas institucionales de la familia, la empresa y la universidad en su dinámica organizacional.

El problema de estudio se complejiza por tratarse en primer lugar de una empresa familiar, y en segundo lugar por el encuentro entre la lógica empresarial *versus* la lógica de la universidad, cuando la lógica del mercado se enfrenta a la lógica propia de una institución universitaria, de acuerdo con Crozier “ninguna sociedad, hay que reconocerlo, ha conseguido todavía labrar un equilibrio satisfactorio entre las necesidades personales y las de la actividad orgánica” (Crozier, 1974b: 232), en virtud que la familia, la empresa y la Universidad a causa de los intereses potencialmente en pugna, pueden generar lógicas institucionales contradictorias.

La toma de decisiones es uno de los fenómenos principales de los estudios organizacionales, analizar cómo se dan estas relaciones entre los componentes de la organización desde la dimensión de empresa familiar que a su vez es universidad, convierten este análisis en un problema de estudio de alta complejidad organizacional, conceptualizando la toma de decisiones desde las teorías de Crozier y Friedberg, como “una relación de fuerza de la cual uno puede sacar más ventaja que el otro, pero en la que, del mismo modo, el uno no está totalmente desvalido frente al otro” Crozier y Friedberg (1990: 58).

La presente investigación se realizará bajo el método analítico, sintético y documental, el cual busca determinar la identificación de la toma de decisiones en la organización familiar y ubicar el impacto en la gobernanza corporativa, considerando las particularidades del caso bajo estudio, al tratarse de una importante universidad en Colombia, que a su vez es una empresa familiar, cuya toma de decisiones se complejiza ante la presencia de dos fenómenos que habrán de orientar teóricamente este análisis:

- 1) La coexistencia de lógicas institucionales potencialmente en conflicto en un mismo espacio organizacional: la lógica de la empresa, caracterizada por el enfoque hacia la ganancia; la lógica de la familia, cuyo principal móvil es el cuidado de las relaciones de apoyo mutuo, y la lógica de la universidad caracterizada por la búsqueda de la generación y preservación del conocimiento, y por ser una forma organizativa caracterizada como un sistema flojamente acoplado y una anarquía organizada;
- 2) la inevitable aparición de intereses en conflicto, y de un comportamiento estratégico entre los actores a partir del cálculo basado, en términos de Crozier y Friedberg (1990), en la búsqueda del control de zonas de incertidumbre a lo largo de los procesos decisorios que son clave dentro de la organización.

Para cumplir con el objetivo esencial de este trabajo, el análisis de la toma de decisiones en la organización bajo estudio, con base en los planteamientos teóricos anteriormente señalados, se realizará el siguiente “recorrido” a lo largo de la tesis:

- En un primer capítulo, se plantea el problema de investigación, justificando su estudio a partir de la exposición de la importancia de las universidades públicas en Colombia, estableciendo cuál es la pregunta que habrá de guiar la investigación respecto de ellas, así como los objetivos que se persiguen, a través de un primer acercamiento a la teoría utilizada para su abordaje.

- Posteriormente, el segundo capítulo desarrolla el marco teórico de la investigación referenciando autores importantes para el estudio de caso tales como: Para el desarrollar el actor y el sistema se referencia a Crozier y Friedberg (1990) y Crozier, Michel (1974). Para el desarrollo de empresa familiar se referencian los mayores exponentes, Tagiuri, R. y Davis, J. (1982), Tagiuri, R. & J. Davis (1992), Tagiuri, R. & J. Davis. (1996), Ramírez, G. y Hernández, A. (2011), Miller, D., Le Breton-Miller, (2019). Miller, D., Le Breton-Miller, (2020). Para Lógicas institucionales se toman como referencia Thornton, P. & Ocasio, W. (1999), Thornton, P. & Ocasio, W. (2008). Battilana, J., Besharov, M. & Mitzinneck, B. (2017), William Ocasio, Patricia H. Thornton, Michael Lounsbury. (2017). Brès, L., Raufflet, E., & Boghossian, J. (2018). Para estudio de la Universidad como organización se tomaron como referentes los textos de Weick, Karl e. (1976) Cohen, m. d., j. g y March y j. p. Olsen (1972). Estos referentes permiten desarrollar 5 subcapítulos, el primero de ellos para describir un acercamiento a las problemáticas de la Empresa Familiar. El segundo para desarrollar las condiciones de la complejidad de la Universidad y el flojo acoplamiento. El tercero para entrar en materia sobre la toma de decisiones desde la perspectiva estratégica de Crozier y Friedberg. El cuarto para establecer desde las lógicas institucionales, las contradicciones y complementariedades entre la Familia, la Empresa y la Universidad en una misma organización. Y el ultimo para describir el comportamiento estratégico de los actores frente a la toma de decisiones mediante las Fuentes de Poder / Fuentes de Incertidumbre.
- En un tercer capítulo se abordada la metodología de la investigación, respecto a la fundamentación de la perspectiva adoptada, el método del estudio de casos, los instrumentos de estudio de la metodología cualitativa de información y la determinación de los instrumentos, tales como el cuestionario, la entrevista semiestructurada, los informantes en la investigación y la recopilación y procesamiento de la información, todo esto con el objetivo de llevar a cabo el estudio de casos y brindar respuesta al problema de investigación.

- En el cuarto capítulo se desarrolla el estudio de caso, describiendo las características de la organización bajo estudio, y analizando la toma de decisiones en una universidad colombiana que es empresa familiar, bajo 3 subcapítulos para dar respuesta a los objetivos de la investigación, el primero de ellos bajo el título decisiones fundamentales en la organización “momentos emblemáticos, el segundo fuentes de poder/fuentes de incertidumbre y el tercero conflicto entre lógicas institucionales y su resolución. Cada uno de estos componentes está enlazado con los objetivos de investigación, brindando un análisis exhaustivo que permitan dar respuesta al problema de investigación bajo estudio.
- Por último un quinto capítulo que desarrolla las conclusiones y los aportes que realiza la presente investigación a los estudios organizacionales, sobre la toma de decisiones en una universidad colombiana que es empresa familiar, profundizando en las lógicas institucionales y el comportamiento estratégico de los actores.

I Planteamiento del Problema de Investigación

1. Justificación

La toma de decisiones es uno de los fenómenos más importantes que nos ayuda a entender el estudio de las organizaciones y fundamentalmente aquellas de índole familiar donde existe un potencial conflicto de intereses, relaciones del poder diferenciadas, resistencia, incertidumbre e intereses que recaen tanto en la familia como en la organización y tiene consecuencias e impactos considerables en la estabilidad, viabilidad y permanencia de las organizaciones. La complejidad propia de la empresa familiar, desde la perspectiva organizacional, radica en el reconocimiento de la influencia de la dimensión familiar en las empresas, y de la dimensión empresarial en la familia, es decir, de la interdependencia y co-determinación entre las lógicas institucionales propias de la empresa y de la familia:

“Con el desarrollo de la perspectiva organizacional de la empresa familiar o el estudio de la organización familiar, nos apartaríamos del enfoque pragmático/administrativo/económico inherente al término y nos acercaríamos a un enfoque más analítico/organizacional, que diera cuenta de la dimensión familiar en las empresas/ organizaciones o de la dimensión empresarial en la familia, contribuyendo así a la generación de un conocimiento más fundamentado y menos prescriptivo” (De la Rosa, Lozano y Ramírez, 2009: 32-33).

La toma de decisiones en una universidad que funciona como empresa familiar puede ser estudiada desde una perspectiva que considere el traslape entre las lógicas institucionales familia, empresa y universidad para identificar qué características se privilegian en aquellas decisiones de mayor trascendencia para la organización y cómo el control formal e informal juega un papel fundamental mediante los valores para conservar la integración de la familia, así como la continuidad y la permanencia de la organización.

La complejidad de la organización bajo estudio deriva de que se trata de una empresa familiar que es además una universidad. La universidad tiene unas características especiales porque son fuentes de conocimiento consideradas como anarquías organizadas, que se caracterizan por ser un sistema débilmente acoplado, lo cual genera implicaciones en sus formas de gestión y de toma de decisiones, caracterizadas por la colegialidad, la gobernanza, los complejos procesos de creación y transmisión del conocimiento, la estructura encaminada a la consecución de metas académicas, las políticas, los intereses, el control y el poder. La complejidad de la gestión en una universidad aumenta cuando existe bajo la forma de una “empresa familiar”, en la que deben convivir las lógicas propias del mercado (empresa), de la familia y de la institución universitaria.

En este sentido, el poder y la gobernanza entre la dimensión familiar y la empresa genera un conflicto de intereses entre los actores y el sistema que fácilmente puede conllevar a la muerte organizacional si hay una ruptura de los valores y creencias familiares, como lo expresa Crozier (1974b: 232), “ninguna sociedad, hay que reconocerlo, ha conseguido todavía labrar un equilibrio satisfactorio entre las necesidades personales y las de la actividad orgánica”, pero también es cierto que

“a pesar de las múltiples dificultades y complicaciones que asedian a estas empresas por dicha relación (Levinson, 1971), hay evidencias que señalan una posible estabilidad sistémica gracias a la fuerza integradora de la familia (McCollom, 1988; Miller & Le Breton-Miller, 2006). Este elemento, junto con otras características como su estructura de propiedad concentrada, su coincidencia entre las figuras de propietario y directivo, y su visión a largo plazo, le otorgan ventajas competitivas que no es posible encontrar en otro tipo de organizaciones (Arrègle & Mari, 2010; Habbershon y Williams, 1999; Poza, 2007). Como muestra de ello, tales sociedades siguen existiendo y sobreviven dos o tres veces más tiempo que las no familiares (Miller & Le Breton-Miller, 2007)” (Cisneros, Ramírez, Hernández, 2011:52).

La justificación teórica estará centrada en entender cómo se dan estas relaciones entre los componentes de la organización: los sistemas familia, empresa y universidad, concebidos en este trabajo como “lógicas institucionales”, término que habrá de abordarse más adelante. Igualmente, determinar la influencia del poder y las estrategias de los actores en la gobernanza de la empresa familiar para tomar decisiones, comprendiendo el poder como “una relación y no un atributo de los actores” (Crozier y Friedberg, 1990: 55). Es decir, se trata de analizar cómo es que los actores inciden en la toma de decisiones a través de su elección entre lógicas institucionales en competencia, así como de identificar sus estrategias emergentes a partir del uso que dan a las zonas de incertidumbre que dominan y sobre las que tienen mayor influencia.

2. Pertinencia del objeto de estudio

Este estudio es pertinente la presencia de empresas familiares en Colombia, al igual que en Latinoamérica, es altamente representativa en el conjunto de la economía. Según un estudio de Confecámaras realizado en el año 2018:

“el 86,5% de las empresas en Colombia son familiares, estos tipos de negocio mueven la fuerza productiva y de servicios del país, pero la tasa de fracaso es del 87%, en Latinoamérica la cifra es muy parecida, según el Consejo Colombiano de Empresas Familiares -CEF-, 84,3% de las empresas familiares no sobreviven”. (Confecámaras).

Parte de las razones de la alta tasa de fracaso que se produce en las empresas familiares es por la falta de equilibrio entre Familia, Propiedad y Empresa, en virtud que las emociones entran en juego y suele combinarse los aspectos empresariales con los familiares y viceversa, trasladando las dificultades a entornos inadecuados que suelen ocasionar problemas mayores.

De acuerdo con Koeing,

"las alegrías y recompensas de trabajar con la familia se las pierden aquellos integrantes de una empresa familiar que ponen el trabajo primero, en detrimento del amor, o que ponen el amor primero en detrimento del trabajo o no conceden prioridad a ninguna de las dos cosas o no se ponen de acuerdo sobre lo que han de poner en primer lugar" (Koeing: 1999: 32).

Por ello resulta importante analizar la dinámica decisoria de las empresas familiares, así como de las universidades privadas en Colombia, cuya toma de decisiones resulta teórica y epistemológicamente interesante de analizar, por la complejidad de variables puestas en juego y por sus propias características organizacionales, que llevan a definirla como una "anarquía organizada", además de su creciente importancia en el sector educativo colombiano.

La toma de decisiones en una universidad que funciona como empresa familiar puede ser estudiada desde una perspectiva que considere el traslape de las lógicas institucionales propias de la familia, la empresa y la universidad, la cual constantemente se ve afectada debido a las relaciones de poder, control, los niveles de resistencia y el conflicto de interés que se derivan de las relaciones familiares en una organización, lo cual conlleva a unos niveles de dirección y planeación estratégica marcada por emociones, incertidumbre, favorecimientos y toma de decisiones en apariencia inadecuadas que tienen grandes impactos en las organizaciones y su estabilidad económica, legal, financiera, administrativa, social y ambiental, analizando este contexto a partir del sistema de acción concreto de Crozier y Friedberg en el actor y el sistema de la sociología organizacional, desde la particularidad de los sistemas familia, empresa y universidad.

En ese sentido,

"Pensar la empresa familiar como organización es concebida como un constructo social —más o menos— difuso, dinámico y estructurado, en el que los actores se desempeñan en diversos roles y procesos con cierto grado de ambigüedad e incertidumbre relacionados con objetivos muchas veces ambiguos, los cuales — constructo social y actores— son influidos por múltiples marcos y lógicas de acción, institucionales y humanos, que a su vez influyen en dichos marcos y lógicas de acción como el económico, instrumental, tecnológico, político, social, sentimental, cultural, simbólico, psicológico, discursivo y metafórico, en los que la familia o lo familiar representa un marco o lógica de acción institucional más" (De la Rosa y Contreras, 2007:34)

A partir de lo anterior, se desprende que, existen condiciones dentro de una organización en las que la "lógica institucional familiar" puede entrar en conflicto con otro tipo de marcos de acción, y su resolución puede implicar que la lógica familiar tenga que quedar supeditada a otras lógicas de orden económico, financiero o incluso político, si se toma en cuenta que dentro de una misma familia pueden existir coaliciones o distinciones.

Ahora bien, ¿por qué estudiar el caso de una universidad privada de propiedad familiar, localizada en Colombia? De acuerdo con el Observatorio de la Universidad Colombiana, en este país hay, entre instituciones de educación superior, Universidades, Instituciones tecnológicas e instituciones técnicas profesionales, que conforman el sistema de educación superior, un total de 213 que son IES privadas., entre las cuales se encuentra clasificada la Universidad objeto de estudio.

Tabla 1: Conformación Sistema de Educación Superior en Colombia

IES	Oficial	Privada	Total
Universidad	33	53	86
Institución Universitaria	31	102	133
Institución Tecnológica	10	37	47
Institución técnica profesional	9	21	30
Total	83	213	296

Fuente: Observatorio de la Universidad Colombiana, septiembre 9 de 2019

Esta investigación es relevante para los Estudios Organizacionales en virtud de que, según el Observatorio de la Universidad Colombiana, a mayo de 2008, el 15% de las IES privadas tienen apellido propio, el porcentaje se mantiene en la misma proporción en la actualidad. Según la Ley 30 de 1992 por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior, de acuerdo con el artículo 98 las Instituciones de Educación Superior éstas no tienen ánimo de lucro, pero en Colombia, según la información analizada por el Observatorio de la Universidad Colombiana, en cerca de 30 IES, una sola familia ejerce el control y participa de sus beneficios económicos.

La particularidad entre una Universidad y una empresa común en Colombia en términos de gobernanza está consagrada en el art. 28 de la Ley 30 de 1992:

“La autonomía universitaria consagrada en la Constitución Política de Colombia y de conformidad con la presente Ley, reconoce a las universidades el derecho a darse y modificar sus estatutos, designar sus autoridades académicas y administrativas, crear, organizar y desarrollar sus programas académicos, definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas y culturales, otorgar los títulos correspondientes, seleccionar a sus profesores, admitir a sus alumnos y adoptar sus correspondientes regímenes y establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional”. (Ley 30 de 1992, art 28).

En este sentido el artículo 28 de la ley 30 de 1992 brinda un amplio escenario de movilidad gubernamental de la organización para tomar decisiones, permitiendo que dimensión familiar entre en conflicto de intereses, porque las decisiones las toma quien más dominación, estrategia y control tenga en la Asamblea y ejerza sobre los miembros bajo el concepto de “dominio de áreas de incertidumbre” -en términos de Crozier y Friedberg (1990)-, donde la rectoría y la representación legal suelen estar en cabeza de las personas más influyentes, quienes son los que toman las decisiones trascendentales en la práctica.

Esta investigación es factible en la Universidad que es fuente de conocimiento, porque se encuentra con el respaldo de las directivas para realizarla, información documental y observación participante, lo cual hace vital el acceso a la información, con la finalidad de estudiar una organización que es una Universidad privada en Colombia en la cual se traslapa la Familia, la empresa y la Universidad, donde convergen la lógica empresarial *versus* la lógica de la universidad en la toma de decisiones, colocando en juego si esta combinación permite una gobernanza viable y confiable.

Se busca analizar la toma de decisiones tomando como base la teoría de Crozier y Friedberg (1990) los cuales elaboran un marco analítico que denominan “sistema concreto de acción”, mediante el cual se hace posible identificar la manera cómo los actores enfrentan las zonas de incertidumbre, configurando mecanismos de vinculación, siempre fundamentados en la lucha por el poder. Estos autores plantean la necesidad de detectar las zonas de incertidumbre que controla cada actor, y de allí inferir la relevancia o no de los recursos de poder que disponen los distintos actores.

En este sentido,

"se pudieran distinguir cuatro grandes fuentes de poder correspondientes a los diferentes tipos de fuentes de incertidumbre especialmente pertinentes para una organización: las que provienen del control de una competencia particular y de la especialización funcional; las que están ligadas a la organización y su -o mejor dicho- sus entornos; las que nacen de la comunicación y de la información, las que provienen de la existencia de reglas organizativas generales" (Crozier y Friedberg, 1990: 69).

Es así que, desde una perspectiva más cercana al análisis estratégico, se busca analizar cómo es que los actores aprovechan las áreas de incertidumbre y cómo se ha construido el régimen de gobernanza de la Universidad para tomar decisiones desde el traslape de las lógicas institucionales de la familia, la empresa y la universidad.

En este sentido, se busca realizar un cruce entre "lógicas institucionales" (Thornton y Ocasio, 2008) y "fuentes de poder/fuentes de incertidumbre" (Crozier y Friedberg, 1990), en donde los actores que operan en cada lógica institucional poseen cierta clase de "recursos estratégicos" que les permiten controlar determinadas "fuentes de incertidumbre", para influenciar la toma de decisiones, donde las organizaciones buscan un equilibrio por medio del control formal e informal en las empresas familiares, basado en las creencias y los valores:

La tabla 2 permite recrear el cruce entre las fuentes de Incertidumbre versus lógicas Institucionales, con el objetivo de detectar donde se encuentran las mismas y como estas se traslapan en las organizaciones.

Tabla 2: Fuentes de Incertidumbre versus Lógicas Institucionales

Fuentes de poder/Fuentes de incertidumbre (OPERACIÓN A NIVEL MICRO)	Lógica institucional (NIVEL MACRO)		
	Lógica de empresa: lógica funcionalista, vertical, unidimensional, resultados, racionalización de procesos, optimización de recursos, controles estrictos, etc., rasgos propios del clásico modelo burocrático weberiano	Lógica de familia: códigos de afinidades personales, y de formación de coaliciones dominantes parecen imperar	Lógica de universidad: libertad de pensamiento y de acción, flojo acoplamiento, anarquías organizadas
Control de una competencia particular y de la especialización funcional	X		X
Ligadas a la organización y su/ sus entornos		X	
Nacen de la comunicación y de la información	X	X	X
Proviene de la existencia de reglas organizativas generales	X		

Fuente: elaboración propia con base en Thornton y Ocasio (2008) y Crozier y Friedberg (1990).

A partir de los elementos aquí presentados, pueden desprenderse las categorías teóricas que habrán de orientar el problema de investigación: toma de decisiones, empresa familiar, universidad, lógicas institucionales y fuentes de incertidumbre. Su articulación habrá de aparecer en el siguiente apartado.

3. Esquema de Investigación

Para definir el problema de investigación se desarrolla el siguiente esquema tomando como base las 3 lógicas institucionales que se interrelacionan:

Lógica institucional 1: Familia

Lógica institucional 2: Empresa

Lógica institucional 3: Universidad

Para Crozier y Friedberg (1990:77), autores que guían en esta investigación las consideraciones sobre la toma de decisiones en la organización, ésta:

“no es más que un universo de conflicto, y su funcionamiento el resultado de los enfrentamientos entre las racionalidades contingentes, múltiples y divergentes de los actores relativamente libres que utilizan las fuentes de poder de qué disponen” Crozier y Friedberg (1990:77).

Ese conflicto generado por “los enfrentamientos entre las racionalidades contingentes, múltiples y divergentes” -para el marco teórico de este trabajo, llamadas “lógicas institucionales” (Thornton y Ocasio, 2008)- puede ser visto desde diversas perspectivas, por tanto, existirán muy diversas soluciones a determinadas problemáticas de interrelación, y finalmente se lograrán acuerdos con beneficios compartidos.

a) Hacia la construcción del Problema de Investigación

En la Figura 1 se presenta una primera explicación sobre la interrelación entre el Problema Empírico y el Teórico, el cual realiza una síntesis en el problema de Investigación ¿Cómo se toman decisiones en una empresa familiar que a su vez es universidad, desde una perspectiva que considere el traslape de las lógicas institucionales propias de la familia, la empresa y la Universidad?

Figura 1: Interrelación entre el Problema Empírico y el Teórico: su síntesis en el Problema de Investigación

PROBLEMA

EMPÍRICO

(Concreto Real):

Existe una importante proporción de universidades privadas en Colombia que son de propiedad familiar. La forma en que se gestionan y resuelven sus problemas y se toman decisiones amerita estudiarse porque los actores a través de sus relaciones de poder crean fuentes de incertidumbre que pueden controlar y utilizar para la realización de sus propias estrategias. De tal manera que, mientras más importante sea la fuente de incertidumbre, más poder poseerán los actores en la toma de decisiones y la influencia en la gobernanza corporativa de acuerdo con sus intereses.

PROBLEMA TEÓRICO desde una perspectiva organizacional (Abstracto):

La toma de decisiones en una universidad que funciona como empresa familiar puede ser estudiada desde una perspectiva que considere el traslape de las lógicas institucionales, analizando qué características se privilegian en aquellas decisiones de mayor trascendencia para la organización: si las decisiones se toman privilegiando las características de una empresa (lógica funcionalista, vertical, unidimensional, resultados, racionalización de procesos, optimización de recursos, controles estrictos, etc., rasgos propios del clásico modelo burocrático weberiano), si se privilegian las características propias de una universidad (libertad de pensamiento y de acción, flojo acoplamiento, anarquías organizadas) o si se responde a las características tradicionales de la familia, donde los códigos de afinidades personales, y de formación de coaliciones dominantes parecen imperar en la toma de decisiones.

En la organización bajo estudio parece contarse actualmente con un régimen de gobernanza en el que los actores (y sus estrategias) pasan por encima de las estructuras y de las normas, cada actor decide y actúa en función de sus recursos, sus capacidades, sus intereses y las “zonas de incertidumbre” sobre las que tiene algún dominio (Crozier y Friedberg), para hacer sentir su influencia y no perder el control sobre lo que al parecer domina, lo cual impide llegar a una gobernanza corporativa viable y creíble.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN (Concreto pensado):

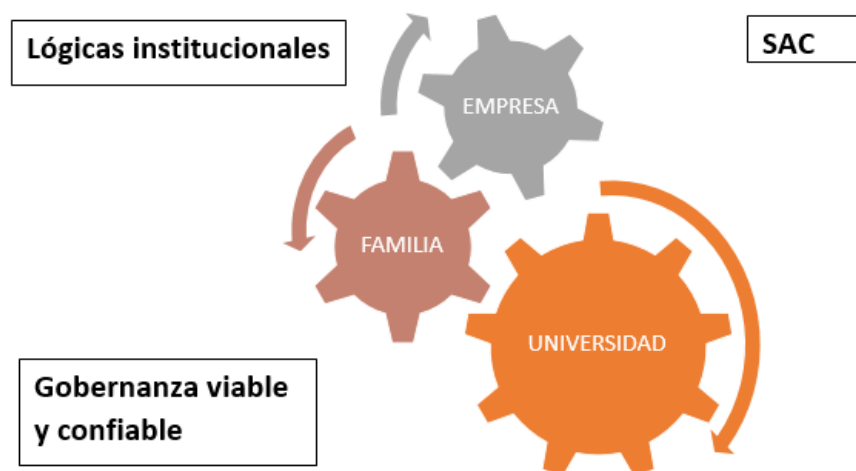
¿Cómo se toman decisiones en una empresa familiar que a su vez es universidad, desde una perspectiva que considere el traslape de las lógicas institucionales propias de la familia, la empresa y la Universidad?

A partir del problema de investigación, comenzamos a esbozar los principales sistemas bajo estudio, las problematizamos a través de preguntas-guía, ubicamos los conceptos-guía para cada una, y definimos las unidades de observación a las que se aplicarían las técnicas metodológicas especificadas para obtener respuestas.

b) Formulación de preguntas-guía para la investigación

Continuando con el esquema propuesto, las “lógicas institucionales” pueden “descomponerse” en preguntas orientadas a la definición de su naturaleza y a sus implicaciones en los procesos decisorios, como se propone enseguida.

Figura 2: *Lógicas Institucionales*



En la figura 2, SAC hace referencia a sistema de acción concreto, comprendido como

“un conjunto humano estructurado, que coordina las acciones de sus participantes mediante mecanismos de juego relativamente estables y que mantienen su estructura, es decir, la estabilidad de sus juegos y las relaciones que existen entre éstos, mediante mecanismos de regulación que a su vez constituyen otros juegos” (Crozier y Friedberg, 1990: 236).

Elemento fundamental para analizar la toma de decisiones en una universidad colombiana que es empresa familiar, desde las lógicas institucionales y el comportamiento estratégico de los actores.

Tabla 3: Preguntas Guía

FAMILIA	EMPRESA	UNIVERSIDAD
¿Qué actores de la familia toman decisiones en cada circunstancia?	¿Cómo se toman decisiones en una empresa familiar?	¿Cómo se toman decisiones en una Universidad?
¿Cómo se decide cuando los criterios familiares se contraponen con la misión universitaria?	¿Qué criterios se utilizan para tomar decisiones en la estructura familiar?	¿Qué criterios se utilizan para tomar decisiones relacionadas con la Universidad?
¿Cómo ha evolucionado la composición de los cuadros directivos de la organización bajo estudio de acuerdo con la familia?	¿En qué momento impera la lógica institucional de la empresa en la toma de decisiones?	¿En qué momento impera la lógica institucional de la universidad en la toma de decisiones?
¿Qué tipo de recursos a cargo de cada actor de la familia son los que determinan la orientación de una decisión?	¿Cómo ha evolucionado la familia de la organización en cuestión?	¿Cómo ha evolucionado la Universidad desde su fundación hace 15 años hasta la actualidad?
¿Qué actores familiares han ocupado puestos clave en cada tipo de estructura...?	¿Qué formas de gestión se utilizan para lograr la	¿Qué forma de gestión permite hablar de la

	permanencia de la empresa familiar?	existencia de una Universidad?
¿Qué peso tienen los actores de la familia que hacen parte de la gobernanza corporativa?	¿Qué estructura posibilita la permanencia de una empresa familiar?	¿Qué estructura posibilita que opere esta organización como una Universidad?
	¿Qué estrategias se utilizan para tener el control de las decisiones en una empresa familiar?	¿Qué estrategias se utilizan para tener el control de la gobernanza corporativa en una Universidad?

Estas preguntas habrán de depurarse para la construcción de la entrevista semiestructurada que se aplicará en la organización.

4. Pregunta de Investigación

a) Pregunta General

De acuerdo con las consideraciones anteriores, la pregunta de investigación puede plantearse en los siguientes términos:

¿Cómo se toman decisiones en una empresa familiar que a su vez es universidad, desde una perspectiva que considere el traslape de las lógicas institucionales propias de la familia, la empresa y la Universidad?

b) Preguntas Específicas

De esta pregunta de investigación pueden derivarse otras preguntas, vinculadas con el enfoque teórico utilizado en este trabajo:

- ¿Cómo ha contribuido la toma de decisiones a la creación de estructuras de gobernanza en la organización?, ¿existen conflictos implícitos en las estructuras, derivados de la convivencia entre las distintas lógicas institucionales?
- ¿Qué tipo de indeterminaciones/ambigüedades/incertidumbres generan las propias reglas y estructuras de gobernanza, y qué “fuentes de poder” derivan de ellas?
- ¿Qué “recursos estratégicos” (o “fuentes de incertidumbre/ fuentes de poder”) utiliza cada actor o coalición de actores, en la toma de decisiones, de acuerdo con la lógica institucional que guía su acción?

5. Objetivo de Investigación

A partir de las preguntas de investigación formuladas anteriormente emergen los objetivos que buscarán alcanzarse a través de esta investigación.

a) Objetivo General

Analizar la toma de decisiones en una empresa familiar que a su vez es universidad desde una perspectiva que considere el traslape de las lógicas institucionales propias de la familia, la empresa y la Universidad.

b) Objetivos Específicos

- Analizar la contribución de la toma de decisiones a la creación de estructuras de gobernanza en la organización, y si existen conflictos implícitos en las estructuras, derivados de la convivencia entre las distintas lógicas institucionales.
- Comprender el tipo de indeterminaciones/ambigüedades/incertidumbres que generan las propias reglas y estructuras de gobernanza, y las “fuentes de poder” que derivan de ellas.
- Establecer los “recursos estratégicos” (o “zonas de incertidumbre/ fuentes de poder”) que utiliza cada actor o coalición de actores, en la toma de decisiones, de acuerdo con la lógica institucional que guía su acción.

El supuesto clave que habrá de guiar este análisis es que, en la organización bajo estudio parece contarse actualmente con un régimen de gobernanza en el que los actores (y sus estrategias) pesan por encima de las estructuras y de las normas, cada actor decide y actúa en función de sus recursos, sus capacidades, sus intereses y las “zonas de incertidumbre” sobre las que tiene algún dominio (Crozier y Friedberg, 1990), para hacer sentir su influencia y no perder el control sobre lo que al parecer domina, lo cual impide llegar a una gobernanza corporativa viable y creíble.

II Marco Teórico

1. Empresa Familiar: Un acercamiento a sus problemáticas

La familia es el núcleo principal de la sociedad, es un grupo de personas que poseen lazos muy fuertes que las mantiene unidas, donde se mezclan sentimientos, emociones y valores, existiendo una afinidad mayor a las que comúnmente se posee con otras personas, lo cual puede ser positivo o negativo dependiendo la situación y la forma de asimilar del individuo en cada acontecimiento de la vida, más aún cuando se generan organizaciones entre los miembros de la familia para fines específicos, en especial cuando se involucran aspectos financieros como es el caso de las empresas familiares, donde los roles en la familia juegan un papel fundamental:

“La empresa familiar es aquella que es propiedad y es administrada por una familia o por una coalición de la misma, y cuya visión o voluntad es que ésta trascienda a través de las generaciones en manos de la misma familia o de una coalición de ésta” (Chua, Christman y Pramodita, 1999: 19).

Cabe resaltar en esta definición, el reconocimiento de la existencia de distintas “coaliciones” en la misma familia propietaria de la empresa, alejándose de una percepción “idealizada” de “la familia”, por lo que la búsqueda del dominio y del poder sobre ciertas áreas de la organización cobra especial relevancia, al permitir observar las posibles confrontaciones y conflictos en la toma de decisiones en una misma familia propietaria de una empresa.

Lo que entendemos por una empresa familiar se refleja en Miller y Le Breton Miller de la definición de:

“Las empresas, ya sea pública o privada, en la que una familia controla el mayor bloque de acciones o votos y tiene uno o más de sus miembros en puestos clave de gestión. Se suma, por supuesto, a la naturaleza familiar de una empresa, si hay una propiedad familiar significativa, una alta dirección familiar y una clara intención de mantener la empresa dentro de la familia”. (Miller & Le Breton-Miller, 2005: 518)

Puede observarse que esa “clara intención de mantener la empresa dentro de la familia” habrá de volver a la lógica institucional de la familia un imperativo en la toma de decisiones en este tipo de organizaciones. Por otro lado,

“La noción de empresa familiar encuentra en la perspectiva sistémica una representación básica que consiste en la unión de dos sistemas sociales —la empresa y la familia—, cuya interrelación traslapa dos instituciones cualitativamente diferentes (Davis, 1983; Lansberg, 1983), una relación entre jerarquías incongruentes (Barnes, 1988), con metas e ideales que se perciben contradictorios (Barry, 1989)”. (Cisneros, Ramírez, Hernández, 2011:53).

En Francia, Allouche y Amann (1997) se preguntan si la empresa familiar se trata del regreso triunfante del capitalismo familiar, en virtud de que son centralizadoras de riqueza y en este orden de ideas, aunque son las desarrolladoras de trabajo como se mencionó anteriormente, también aumentan la brecha de la desigualdad y la inequidad en la sociedad porque las utilidades generadas de estas organizaciones recaen en los mismos miembros de las familias, siendo un tipo de capitalismo interesante de estudio, porque desarrolla la sociedad pero sus beneficios más altos recaen en la misma familia, que buscará mantener la continuidad generacional al derecho a la propiedad y el control, en donde juegan un papel fundamental las estrategias que se desarrollen para la toma de decisiones acertadas, el rol que tienen definido los individuos en la organización, el estilo empleado en la dirección para afrontar situaciones complejas, la vinculación de los

sucesores en los cargos de dirección para obtener el aprendizaje y la protección en los estatutos de la organización sobre la propiedad.

Partiendo del concepto de la familia, el cual tiene diferentes percepciones, unos pensarán en la familia tradicional de padres e hijos, otros añadirán los abuelos, tíos, primos, sobrinos, nietos y toda una descendencia marcada por los apellidos normalmente, mientras otros pensarán en familias más abiertas incluyendo hasta las mascotas e inclusive hasta personas cercanas que no comparten apellidos pero que poseen un lazo más fuerte que inclusive el de la misma sangre.

La familia siempre ha sido un gran dilema para el derecho civil, las capitulaciones, las herencias, sucesiones, la propiedad e inclusive los gustos y preferencias han desatado un sinfín de acontecimientos sociales, muchas veces para alegrías y en muchas ocasiones para tristezas donde los individuos son dañados y las familias se desintegran, siendo más agudo y al límite cuando hay una mezcla de tres sistemas, la familia, la empresa y la propiedad, en virtud que entra no solo a jugar el derecho civil sino también el derecho societario.

Es importante recordar que las familias tradicionales parten de una pareja, empezando el primer dilema porque nacen de la unión de dos familias y por ende de costumbres diferentes, rasgos y todas aquellas características que trae consigo el individuo, los cuales procrean o adoptan hijos formando una familia tradicional pero que nace de dos fuerzas diferentes en donde cada miembro asume su rol familiar, activo, pasivo o neutro, ganándose una posición en la familia tradicional, la cual normalmente no es la misma posición que tiene el individuo en su familia inicial, y es acá donde comienzan los desequilibrios y las dificultades cuando los miembros de la familia crean empresas, complicándose aún más cuando los hijos deciden tener pareja y tener hijos o bien llamados nietos, conformando una nueva familia que sale nuevamente de la mezcla de dos familias diferentes, generando más diversidad, más intereses particulares, más

zonas de incertidumbre y una lucha constante por la dominación de las posiciones y roles en la familia global, posteriormente llegando de forma natural el yerno o la nuera, coloquialmente en las empresas familiares llamados el “*yerno con ideas*”, en virtud que si la empresa familiar no tiene una buena estructura de gobernanza y estatutos que blinden la familia, fácilmente este yerno o nuera puede quedar con el control de la sociedad, de acuerdo al sistema hereditario y las sucesiones en un país como Colombia.

Es muy común traer a consideración otro dicho popular que aplica perfectamente en las familias, el cual es “*padre trabajador, hijo rico y nieto pobre*”, o mejor llamado en términos societarios, “*padre empresario, hijo millonario y nieto mendigo*”, cuando tanto la propiedad de la familia como las empresas familiares sufren de malas administraciones, excesos, manipulaciones, preferencias y las posiciones son asumidas por personas no capacitadas, ocasionando que las decisiones sean tomadas incorrectamente llevando a la empresa familiar al valle de la muerte y a la familia a la pérdida de la propiedad, proveniente de hechos como la sucesión, herencia, partición conyugal y testimonios, que se generan desde el derecho civil e impactan el derecho societario, afectando la viabilidad de las organizaciones si no se poseen unos buenos estatutos o estructuras de gobernanza que salvaguarden el patrimonio.

En este sentido, la familia es una unidad social en donde se mezclan individuos con diversidad de personalidades y características propias. Como lo expresa Llewellyn, la familia “sigue siendo una organización con aspectos legales, gubernamentales y políticos propios, dentro de la cual se aprenden las lecciones básicas, aunque no se enseñen conscientemente como tales” (Llewellyn, 1986:129).

Por lo cual tanto las familias como las organizaciones familiares aunque pueden existir semejantes nunca serán iguales y por ende cada empresa familiar, aunque puede tener tendencias similares, cada una tiene comportamientos propios que las hacen únicas, es decir, existen tantos tipos de empresa familiar como tipos de familia existen y los

acuerdos que en una familia operan pueden no operar en otra, lo cual agrega complejidad al estudio de estas organizaciones, en virtud que tanto la familia como la empresa familiar son sistemas que se interrelacionan con objetivos particulares, siendo la mayor fuente de creación de negocios en Latinoamérica y por ende en Colombia, cuando la fuerza familiar decide emprender y crear empresa, porque normalmente los individuos buscan integrarse con las personas que le generan mayor confianza y en ese orden de ideas cobra gran importancia el núcleo familiar, siendo esta una forma de solidarizarse para salir adelante, pero que también posee índices altos de fracaso cuando la lógica familiar se sobrepone a la lógica empresarial, tomando decisiones bajo las emociones y sentimientos, al colocar el corazón y los intereses individuales por encima de la razón.

Pero a pesar de todo esto, la fuerza integradora de la familia es un generador de estabilidad en este tipo de organizaciones, sus características propias, el sentido de pertinencia, el riesgo, la flexibilidad son elementos que contribuyen a que estas organizaciones tiendan a mantenerse en el tiempo, como muestra de ello, tales sociedades siguen existiendo y sobreviven dos o tres veces más tiempo que las no familiares (Miller & Le Breton-Miller, 2007)".

Cuando la dimensión familiar llega a la empresa, es una gran generadora de conflictos en la toma de decisiones y por ende de fracasos en la mayoría de organizaciones de acuerdo con las estadísticas latinoamericanas, dado que "las empresas familiares son sumamente personales, según y muchos planes sucesorios minuciosos se frustran como consecuencia de factores psicológicos profundos que suelen pasarse por alto por lo que sugiere que es necesario que compartan un sueño". (Lansberg, 1999:76)

La empresa familiar es un tipo específico de organización, de estudio complejo, porque es una gran generadora de empleo, pero también de inconformidades por los individuos que la integran, principalmente por los externos que no hacen parte de la familia porque

se sienten vulnerables con facilidad, estas empresas se caracterizan comúnmente, por tener una dirección estratégica centralizada, burocracia, ejercicio del poder, dominación, asignación de cargos por empatía y en ocasiones no por capacidades, confianza entre los miembros y régimen de gobernanza en el que comúnmente los actores (y sus estrategias) pasan por encima de las estructuras y de las normas, en donde cada actor decide y actúa en función de sus recursos, sus capacidades, sus intereses y las “zonas de incertidumbre” sobre las que tiene algún dominio (Crozier y Friedberg, 1990), para hacer sentir su influencia y no perder el control organizacional sobre lo que al parecer domina, lo cual impide llegar a una gobernanza corporativa viable y creíble, son los problemas que principalmente sufren las empresas familiares:

Las empresas familiares también se caracterizan por ser flexibles, porque las decisiones se toman con rapidez y son direccionadas por la persona que posee el control de la organización y tiene la capacidad de influir sobre los demás por factores como conocimiento, dinero, experiencia y confianza, es decir, por el dominio sobre ciertas “fuentes de incertidumbre”. Estas organizaciones comúnmente sufren de ciertos desórdenes y los gastos familiares en ocasiones son trasladados a los gastos empresariales, los salarios fácilmente son establecidos de acuerdo con las necesidades particulares de los individuos sin curva salarial o referencia en el mercado, afectando los flujos de caja y los presupuestos de la empresa.

La empresa familiar también se caracteriza por ser el “*conejillo de indias*” de los aprendices familiares que van avanzando en sus estudios y por ende crecen con facilidad en los niveles de dirección de la empresa, asumiendo decisiones y poderes para los que aún no están completamente preparados. Es común en este tipo de organizaciones la existencia de salarios para miembros de la familia que no trabajan en ella, al igual que el ejercicio del poder y de directrices por parte de miembros familiares a personas externas a la familia que trabajan en la empresa porque gozan de alguna relación con cargos directivos haciendo uso de las influencias, generando fuertes presiones en el personal para cumplirlas aunque no sean las más convenientes para la empresa, porque si no lo

hacen fácilmente pierden su trabajo por un comentario y una palabra familiar que tiene más peso que la de los demás.

En este sentido, las empresas familiares constantemente están en ambientes turbulentos no solo por los impactos externos sino por las relaciones que se viven a diario por los individuos y los valores que los mantiene unidos, por la mezcla del sistema familia, empresa familiar y propiedad, por lo común de las contradicciones, la toma de decisiones influenciada por muchos factores, las presiones que se viven a diario entre los miembros de la familia, la mezcla del corazón y la razón, la convivencia, la centralización del riesgo y simple y llanamente porque todo está en juego en la empresa familiar, el patrimonio, la prosperidad, la descendencia, la tradición, la herencia, la sucesión y normalmente la economía completa de la familia.

Este tipo de empresas son muy sensibles y constantemente los problemas trascienden entre el traslape de los sistemas, empresa familiar, familia y propiedad, haciendo que los individuos sean dañados y con esto todo lo que este en el contexto de la organización, crecen con facilidad y del mismo modo se derrumban, porque comúnmente no tienen bases sólidas, no son muy abiertas ni a la llegada de inversionistas externos, ni a las asesorías de expertos por temor a perder el control y la dominación en la toma de decisiones, por lo cual fácilmente caen en problemas de liquidez y en dificultades para acceder a financiación porque el patrimonio familiar está reflejado en el patrimonio empresarial, siendo esto una dificultad para el sector financiero al no encontrar diversidad del riesgo, siendo este uno de los principios bancarios que ocasiona negación crediticia.

En las empresas familiares las asambleas para la toma de decisiones constantemente son manipuladas y los actores, como se conocen tanto, hacen uso de las zonas de incertidumbre, de las fortalezas y debilidades para influenciar la participación e inclinar la balanza a favor de los intereses particulares, cuando en muchas ocasiones estos no son los mejores para la organización o van en contra vía a los intereses familiares,

ocasionando un efecto *boomerang* posterior, impactando la estabilidad de los miembros de la organización, generando conflicto, confrontaciones e inconformidades que trascienden desde lo empresarial a lo familiar o viceversa.

El destino de cada empresa familiar es diferente, el éxito de ellas depende de la capacidad de sus miembros para mantener un equilibrio emocional y laboral, que permita el correcto desarrollo de los individuos, potencializando las relaciones de confianza y flexibilidad para adaptarse rápidamente a los cambios y de esta forma aprovechar las brechas que tienen los mercados para viabilizar las operaciones y obtener crecimientos exponenciales. El éxito también está marcado por una mente abierta que permita el apoyo de expertos externos cuando son requeridos en la toma de decisiones trascendentales, en colocar la razón por encima del corazón y en tener una definición rigurosa de los perfiles, cargos y funciones de cada miembro de la organización, es decir, con estructuras de gobernanza apropiadas, siendo incluyente y alcanzable inclusive para los individuos externos a la familia, donde la meritocracia juega un papel fundamental que hace parte de un sistema denominado empresa familiar, el cual aunque se traslapa con la familia y la propiedad, debe gozar de sus propia vida, esquema, normas, conductas y parámetros de una empresa normal para que sea viable y confiable.

Las empresas familiares son uno de los motores principales de la economía del mundo, inclusive Miller y Le Breton-Miller (2007) han estudiado la importante influencia económica de estas organizaciones en Estados Unidos y en la participación de las fuerzas de trabajo, siendo muy similar a lo que pasa en el restante de los países, fundamentalmente en Latinoamérica y en el caso particular de Colombia donde más del 80% de la fuerza productiva del país está en cabeza de las empresas familiares siendo la mayor generadora de empleo para el desarrollo de las comunidades. Igualmente en un estudio realizado por Miller y Le Breton Miller en el año 2005 a 46 empresas familiares, descubren que muchas empresas con esta característica tienen mucho éxito y aspectos positivos, lo cual es contrario a la percepción común que estas empresas están sujetas a estancamiento, clandestinidad, amiguismo y liderazgo imprudente, identificando cuatro

prioridades principales que tienen ventajas y desventajas en la empresa familiar, las que denominan como "las 4 C": *continuity* (Continuidad), *community* (Comunidad), *connections* (Conexiones) and *command* (Mando).

Tabla 4: Las 4 C de Miller y Le Breton

Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
<i>Continuity</i> (Continuidad)	
Inversión en el futuro, capacidades centrales profundas, consistencia y sinergia en la estrategia.	Estancamiento, enfoque excesivo, compromiso excesivo con un solo producto o mercado.
<i>Community</i> (Comunidad)	
Fuerza laboral motivada y talentosa que utiliza su iniciativa y creatividad en beneficio de la empresa; excelente trabajo en equipo; evitar la burocracia y los incentivos estrechos.	Insularidad, pensamiento grupal, incapacidad para apreciar lo que sucede fuera de la empresa; intolerancia a nuevas ideas; gestión por comité.
<i>Connections</i> (Conexiones)	
Lealtad del cliente, acceso preferente a recursos de proveedores, socios y gobierno; buena reputación en la comunidad.	Dependencia excesiva de muy pocas partes externas que ya no son eficaces.
<i>Command</i> (Mando).	
Estrategias agudas, innovadoras y poco ortodoxas que son difíciles de imitar para otras empresas; Adaptación rápida.	Riesgo alto, estrategias extravagantes e irrelevantes

Fuente: (Miller & Le Breton-Miller, 2005: 519)

Estos aspectos positivos y negativos cuando son conocidos por las empresas familiares, se pueden convertir en una ventaja competitiva si los riesgos son controlados, porque esa flexibilidad, capacidad de reacción rápida y de adaptarse al sistema y al entorno,

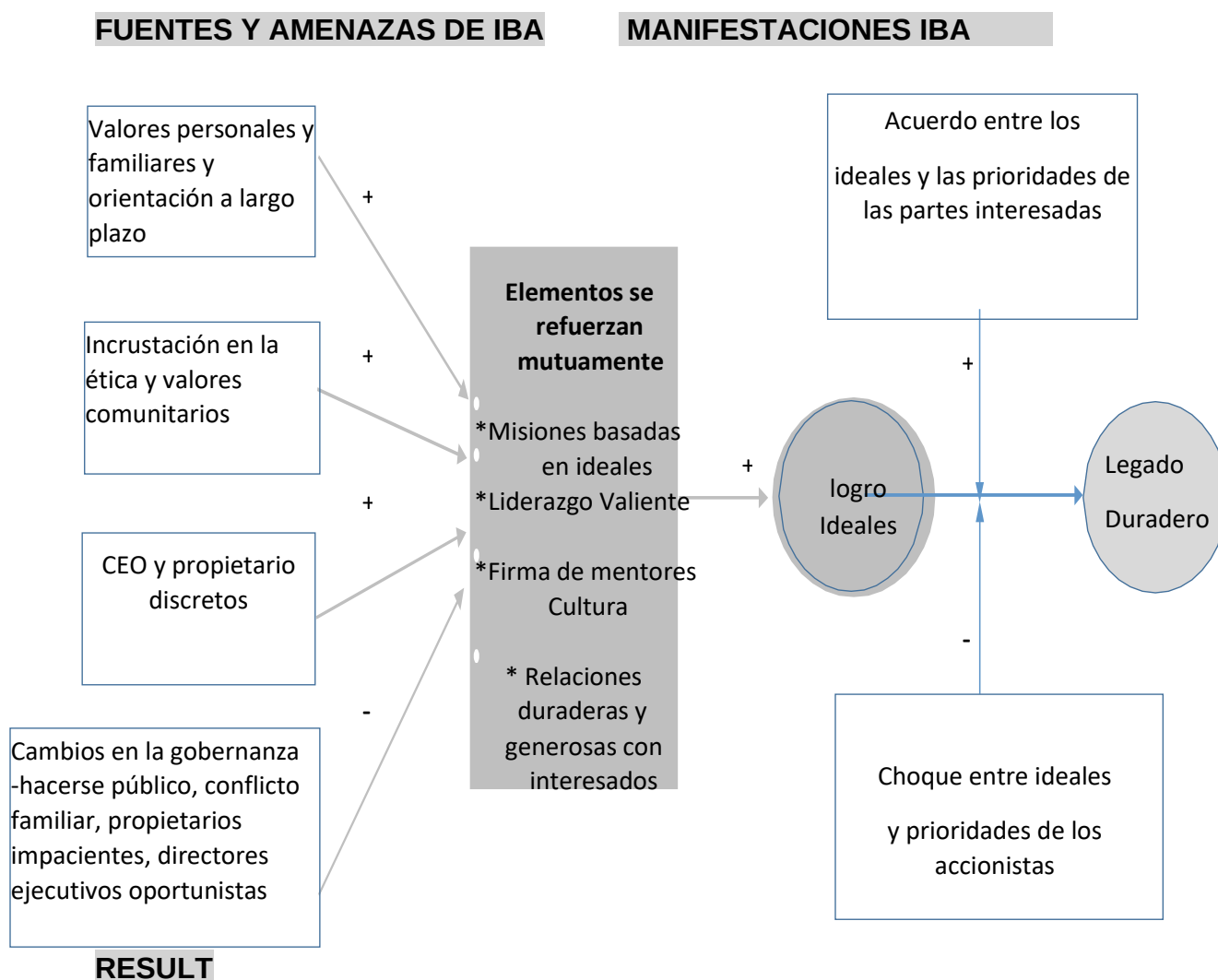
mediante una toma de decisiones acertada permite agilidad para aprovechar las ventajas del mercado y ser exitosa, es en ese punto cuando la lógica familiar contribuye a potencializar la lógica empresarial, porque esa “magia” y características propias de los valores, creencias y fuerza que emite la familia, se constituye en la punta de lanza para que las organizaciones de esta índole puedan alcanzar ventaja competitiva sobre las demás.

Para este tipo de organizaciones es fundamental lograr el equilibrio entre la familia y la empresa, no sólo mediante el acompañamiento de personal externo o el establecimiento de protocolos, sino mediante el control formal constituido por la lógica de la empresa, bajo una estructura de gobierno corporativo que propenda por disminuir el individualismo, el egoísmo, la informalidad, el riesgo sin medidas y los excesos en búsqueda de intereses particulares, y el control informal que representado por la familia, bajo unos valores y creencias con sentido común y democrático, que sirvan como regulares y permitan el autocontrol organizacional, para que la empresa familiar no caiga en el valle de la muerte, sea una empresa próspera y siga siendo el mayor motor de desarrollo económico y social de los países, o atrevidamente llamado el gigante capitalismo familiar, logrando el equilibrio entre: la familia, la propiedad y la empresa familiar, para el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo económico, social y comunitario.

En la búsqueda de este equilibrio, Miller y Le Breton-Miller en el año 2019, desarrollaron un modelo de responsabilidad basada en ideales con 5 empresas familiares prósperas, en el cual establecen que los propietarios y gerentes de estas organizaciones deben evitar el individualismo y la materialidad, y buscar la democracia para alcanzar ideales éticos y contribuir con el desarrollo de todos los involucrados, buscando un equilibrio entre la lógica de la familia y la empresa familiar, reconociendo la propensión a que en el traslape de las lógicas se presenten conflictos debido a la complejidad de las relaciones existentes entre los participantes

A continuación, se presenta el modelo de rendición de cuentas y reputación basadas en ideales en empresas familiares seleccionadas en “*Model of ideals-based accountability* (IBA), con la finalidad de identificar los elementos que ayudarían a lograr el equilibrio entre la lógica institucional propia de la empresa y la lógica institucional de la familia.

Figura 3: *Model of Ideals- based accountability*



Fuente: Model of ideals-based accountability (IBA) tomado de Miller & Le Breton-Miller, 2019, en Ideals-Based Accountability and Reputation in Select Family Firms

De acuerdo con Miller y Le Breton-Miller (2020:2), la lógica institucional propia de la familia se hace patente cuando se identifica que:

“hay tres características o fuerzas impulsoras de resultados tan extremos que distinguen a las empresas familiares de las no familiares y, en combinación, crean circunstancias inusuales tanto para la excelencia como para el fracaso. Estos son (1) estrechos vínculos emocionales y conexiones entre los miembros de la familia que son propietarios y participan en el funcionamiento de la empresa, y entre la familia y la empresa; (2) una capacidad e incentivo inusuales para la privacidad y el secreto; y (3) Discreción gerencial que poseen los dueños y líderes familiares”.

Estas características o fuerzas impulsoras como lo son los estrechos lazos emocionales entre los miembros de la familia, el secreto y la privacidad del escrutinio público y la discreción ejecutiva familiar, son las que distinguen a las empresas familiares de las no familiares, las cuales se traducen en las prioridades que guían a la organización tanto en el corto como en el largo plazo, con efectos positivos o perversos, según el caso, como puede apreciarse en la Tabla 5.

Tabla 5: Características y fuerzas impulsadoras en las empresas familiares

Características o fuerzas impulsadoras	Prioridades a largo plazo	Prioridades a corto plazo
Estrechos lazos emocionales entre los miembros de la familia	Identificación de la familia con la empresa, la tutoría familiar, la orientación transgeneracional a largo plazo	Nepotismo, altruismo no correspondido, extracción de beneficios privados, conflicto familiar
El secreto y la privacidad del escrutinio público	Administración de procesos, innovaciones, relaciones y activos patentados	Ocultación de fechorías, corrupción, soborno, restricción del comercio
Discreción ejecutiva familiar	Valiente, previsora estratégica e iniciativas de las partes interesadas	Asumir riesgos extremos o conservadurismo, mala asignación de recursos.

Fuente: (Miller & Le Breton-Miller, 2020: 8)

El vínculo y los lazos emocionales que poseen las empresas familiares pueden generar fuerza y motivación, principalmente con los empleados al existir políticas nutridas de bienestar que permitan el crecimiento personal y laboral de los miembros de la organización o impactos sociales en las comunidades, pero igualmente puede ser un detonante de conflicto cuando estos lazos son negativos, al vincularse celos familiares, los beneficios particulares, el conflicto y el altruismo, lo que fácilmente puede generar una situación de riesgo para la empresa. Con relación a la privacidad y el secreto, este es más común en las empresas familiares a las no familiares, en virtud que las decisiones comúnmente y los cargos de dirección se encuentran en los miembros de la familia, no siendo muy accesible para personas externas que no gocen de la suficiente confianza, siendo esto positivo cuando ese secreto es el generador de ventaja competitiva, pero igualmente puede ser negativo cuando es tan extremo este secreto, porque no permite que personas externas aporten a la construcción de ideas innovadoras.

Respecto a la discreción gerencial que poseen los dueños y líderes familiares, es importante destacar que cuando una familia controla una empresa y sus miembros la dirigen, es posible que actúen de forma audaz y sin trabas. Eso puede tomar muchas formas, dependiendo, por supuesto, de los talentos, la ética y los objetivos de los miembros de la familia a cargo (Chua et al., 2018). La flexibilidad y agilidad para tomar decisiones se convierte en momentos de oportunidad o de verdad, para cumplir objetivos de índole económico, financieros y muchas veces sociales. Pero esta discreción en la gestión familiar de acuerdo con Miller y Le Breton-Miller (2020), también se puede manifestar de formas muy negativas, especialmente en el marco de prioridades temporal y socialmente restringidas (a corto plazo, la familia primero), donde algunos miembros familiares influyentes, favorecen el comportamiento poco profesional, eludiendo audazmente las mejores prácticas estratégicas y organizativas e ignorando los principios de los buenos negocios.

Este comportamiento permite observar un enfrentamiento entre las lógicas de la familia y la empresa, donde la lógica de la familia tiende a prevalecer en momentos de prioridad

por encima de la lógica de empresa cuando hay una amenaza o una oportunidad en la familia que lleva a pasar por encima de los principios empresariales, cuando no existe tanto control o un gobierno corporativo que garantice la viabilidad y confiabilidad en la razonabilidad de la toma de decisiones. Es en este punto que los conceptos de Crozier y Friedberg de sistema de acción concreto, mecanismos de regulación y el juego, toman fuerza porque los actores pueden hacer uso de las zonas de incertidumbre, para que las decisiones prevalezcan a la lógica familiar por encima de la lógica empresarial, marcada por los intereses muchas veces particulares por encima de los generales, inclusive en el marco de una Universidad, así posea un sistema estructurado e institucionalizado basado en el determinismo, porque la fuerza de la familia basada en el voluntarismo permite la violación de las reglas formales y trascienden al campo informal en la toma de decisiones.

Las empresas familiares son un gigante de las economías de los países, su línea delgada entre relación familiar y empresa familiar, las hace interesantes y diferentes ante las demás organizaciones que se crean con fines lucrativos o no lucrativos, su estructura y capacidad de toma de decisiones las hacen particulares, los niveles de riesgo, las normas, las conductas y las influencia en los conceptos las hacen atractivas de estudio, las convierten en organizaciones con objetivos particulares pero permeadas por los valores familiares, a esa esencia que trasciende por descendencias y que las hacen únicas e irrepetibles así como lo son los individuos, las familias y por ende las empresas familiares que poseen un alto grado de complejidad en los estudios organizacionales.

Uno de los problemas principales que trascienden de la familia a la empresa familiar y a la propiedad son las sucesiones y la transición generacional, siendo fundamental la planeación de estas para conservar la continuidad y la identidad de la organización, buscando que la empresa no se vea afectada y pierda estabilidad cayendo en un momento turbulento para el que no está preparada. De acuerdo con Miller, et ál., (2004), y Cisneros (2009) dejar a una nueva generación el destino de la empresa no conlleva estrictamente a la continuidad del estilo de administración anterior, por muy preparado

que se encuentre, en virtud que también juegan elementos de la personalidad y la identidad de cada individuo, por lo cual la sucesión debe ser un proceso de preparación, basado en la transferencia de conocimiento, la formación a nivel personal y empresarial que permita a los sucesores continuar con los ideales organizacionales bajo el equilibrio de las lógicas familiares y empresariales, acompañado de una estructura de gobierno corporativo que permita conservar los valores y la visión organizacional, por medio de reglamentos, roles y funciones, que delimiten los excesos que van en contravía a la lógica empresarial.

Ya que es común que en este tipo de empresas los actores (y sus estrategias) pasan por encima de las estructuras y de las normas, en donde cada actor decide y actúa en función de sus recursos, sus capacidades, sus intereses y las “zonas de incertidumbre” sobre las que tiene algún dominio (Crozier y Friedberg), generando una complejidad funcional para los miembros de la familia y más aún cuando en la sociedad participan también inversionistas o asociados externos, siendo fundamental el control organizacional formal e informal que brinde garantía y respaldo a una dirección y toma de decisiones acertada.

En este sentido es vital el establecimiento de protocolos de familia que sirvan como herramienta legal que delimite la empresa y la familia, y permita sobre esa base construir confianza, al existir suficiente claridad, mediante la conformación de Consejos familiares, división de roles, perfiles y funciones, profesionalización, planeación estratégica. el acompañamiento de personal externo y experto con visión innovadora, el establecimiento de estructuras de dirección y el control de la gestión y la rendición de cuentas, que garantice la transparencia y la toma de decisiones acertadas y razonables basadas en la lógica empresarial, y no solo en la lógica familiar la cual muchas veces se encuentra sesgada por las emociones, intereses y necesidades.

A manera de conclusión, las principales problemáticas de las empresas familiares pueden resumirse en:

- Choque entre ideales y prioridades de los miembros familiares.
- Conflicto de interés en la toma de decisiones.
- Gobernanza poco viable y confiable.
- Desestabilización a causa de sucesiones y transición generacional.
- Informalidad en la toma de decisiones y falta de controles.
- Conflicto familiar.
- Propietarios impacientes.
- Administraciones oportunistas.
- Enfrentamiento entre las lógicas de la familia y la empresa.
- Toma de decisiones influenciada por las prioridades relacionadas con lo socioemocional y la satisfacción de los miembros de la familia

A continuación, se abordará la complejidad de la universidad desde la perspectiva de los estudios organizacionales, considerando que estas organizaciones han sido estudiadas bajo el concepto de anarquía organizacional y sistema débilmente, siendo generadoras del orden civilizatorio y ciudadano, que impacta no solo a las organizaciones sino a la base de la sociedad que es la familia, donde el conocimiento juega un factor fundamental en la toma de decisiones.

2. Universidad y flojo acoplamiento: condiciones organizacionales de su complejidad

La mezcla entre toma de decisiones y la dimensión de empresa familiar, sumado al concepto de anarquía organizacional y sistema débilmente acoplados de una universidad, constituye una gobernanza compleja. De acuerdo con el texto clásico de Cohen, March y Olsen (1972), al ser considerada la Universidad como la anarquía organizada, la toma de decisiones se da bajo situaciones de incertidumbre, pero sobre todo de ambigüedad (múltiples significados, ausencia de claridad, es difícil relacionar causas y efectos), presente en las decisiones, situaciones organizacionales y en la gobernanza.

La universidad es considerada como un sistema flojamente acoplado en los estudios organizacionales. De acuerdo con Weick (1976), las organizaciones débilmente acopladas consisten en una diversidad de unidades, departamentos, oficinas, que están de alguna manera entrelazadas y responden entre sí, pero que también retienen cierto grado de identidad y autonomía, preservando características propias y ciertas formas de autogobierno. La tarea de trabajo es lo que hace un sistema débilmente acoplado, el conocimiento está fragmentado (generación, transmisión y difusión), y cada elemento tiene su propia identidad y autonomía. En estas organizaciones los subgrupos tienen cierta independencia y sólo en épocas de crisis el sistema se une, la relación entre los elementos es intermitente, ocasional, indirecta y eventual, lo cual se suma a la base de la complejidad organizacional cuando las decisiones directivas se toman basadas en las emociones y en las relaciones de poder entre los miembros de la familia, haciendo uso de las estrategias personales o grupales basadas en las zonas de incertidumbre.

La yuxtaposición de fuerzas contradictorias pertenecientes a un mismo sistema es lo que hace interesante la noción de organización débilmente acoplada. Poniendo en entredicho la burocracia porque las líneas de mando no están suficientemente definidas, el

desempeño depende fundamentalmente de la motivación de las “partes” del sistema social, en estas organizaciones ofrecen ventajas en ambientes turbulentos y el conocimiento se encuentra en diversas partes de la organización, estas características se encuentran principalmente en organizaciones educativas tales como universidades u organizaciones sin ánimo de lucro. Para la teoría organizacional tradicional, este sería un ejemplo de una administración débil, ahora bien, qué pasa en una organización Universitaria donde la dimensión familiar en la empresa toma fuerza y hace una verdadera complejidad organizacional, donde se mezcla conocimiento, emociones, motivaciones, intereses, incertidumbre, cambios repentinos entre muchas variables para un estudio organizacional desde la perspectiva del actor y el sistema de Crozier y Friedberg.

La Universidad es una de las organizaciones creadora del orden social mediante la formación del conocimiento, estas instituciones son generadoras de la ciudadanía y la civilidad que enmarca a la sociedad. Compréndase civilidad como el comportamiento de los individuos que respeta las leyes, que cumple con sus deberes de ciudadano y contribuye así al funcionamiento adecuado de la sociedad y al bienestar de los demás miembros y ciudadanía como el comportamiento de la persona que cumple con sus deberes de ciudadano dentro de su colectividad. Estos patrones de comportamiento que se aprenden en la Universidad son de vital importancia en las relaciones de los individuos y por ende en las organizaciones que se forman en una comunidad, porque enmarcan el respeto, la comprensión, la solidaridad y la responsabilidad, no solo por las normas sino por el bienestar de todo el entorno, por lo cual el manejo propio de la universidad como organización debe ser ejemplarizante en el ambiente.

En este sentido, al ser las Universidades generadoras del orden civilizatorio y ciudadano, ellas mismas deben ser modelo y las relaciones entre sus miembros debe estar marcadas por el respeto a las normas y a los buenos códigos, con una gobernanza viable y creíble que tome decisiones a favor de la comunidad y el entorno siguiendo las leyes, porque las Universidades prestan un servicio público el cual deben estar por encima los

intereses generales que los particulares, en virtud que la educación es comprendida como el saber, para saber ser y saber hacer las cosas en una sociedad que requiere tanto del aspecto científico, técnico y humano para cambiar el mundo.

Partiendo de la base, las Universidades están formadas por individuos, que en su mayoría gozan de altas capacidades intelectuales y las cualidades propias de las profesiones liberales, necesarias para controlar y gestionar su propia toma de decisiones desde los que enseñan hasta los que están en proceso de formación, porque tanto estudiantes, docentes, decanos, directores de programa, junto con la parte administrativa, convergen en un sistema altamente complejo y con características propias que lo hacen diferente al resto de las organizaciones, en donde el conocimiento acompañado del civismo y la ciudadanía son la base que mantiene el orden y evita el caos, generando una especie de equilibrio que mantiene unida las partes, bajo los principios de equidad y respeto, regidas por la política de transferir el conocimiento para crear mejores ciudadanos transformadores del mundo, de la sociedad y de las organizaciones a las que cada uno pertenezca en el resto de la vida.

Esta transformación y este orden civilizatorio y ciudadano no sólo impacta las organizaciones sino a la base de la sociedad que es la familia, brindándole conocimiento, cultura, desarrollo y progreso, porque cada vez que una familia goza de personas que pasan por la universidad o por un proceso de aprendizaje superior de académicos y profesores, donde converge la ciencia, la tecnología y la innovación, obtiene herramientas para desenvolverse mejor en el campo personal y laboral, desarrollando procesos de aprendizaje que buscan la formación de ciudadanos más competentes en cuanto a comportamientos, actitudes y aptitudes que aquellas personas que no tienen la posibilidad de educarse, aportando al desarrollo acelerado de un mundo globalizado.

La Universidad como generadora del conocimiento y la investigación es un eje central de la sociedad para la reducción de la brecha de la desigualdad, la inequidad y la pobreza que azota a una gran cantidad de familias en la sociedad, con profesionales que mediante el conocimiento científico contribuyan al mejoramiento económico, ambiental y social de las comunidades, conservando siempre la filosofía que la universidad es generadora del orden civilizatorio y ciudadano de la sociedad y por ende sus comportamientos al interior de la organización deben ser ejemplarizantes, transparentes y bajo una meritocracia en la cual tome un peso fuerte la sabiduría, la experiencia y la experticia.

En este sentido, los individuos que hacen parte de este tipo de organizaciones gozan de sabiduría y capacidad para tomar decisiones, lo cual es una característica propia de las Universidades porque el conocimiento no se encuentra centralizado, sino que por el contrario el mismo abunda en los diferentes niveles creando así lo denominado como sistema flojamente acoplado, lo cual es interesante estudiar desde la visión de Crozier y Friedberg, para interpretar cómo los actores y el sistema convergen en una institución de educación que a su vez es una empresa familiar.

La Universidad comprendida como una comunidad de profesores y maestros, son una fuente de poder en la sociedad, no solo desde el aspecto investigativo, tecnológico, académico y científico, sino desde el componente económico y político, debido a la alta concentración de la masa crítica y a la posibilidad de inculcar en los alumnos filosofías y conceptos, lo cual se convierte un atractivo fundamental para diversos actores sociales que buscan mediante el uso de la enseñanza inculcar aspectos transcendentales para el comportamiento del hombre, utilizando este sistema como el medio para lograr ejercicios de poder en la sociedad, entre más crece la masa de la Universidad con docentes, estudiantes, administrativos y egresados, mayor es la identidad, la solidaridad y la fuerza que toma esta organización y sus miembros permeando el sistema productivo, político y social en la comunidad en general.

Los dos servicios principales que mueven a un país son la salud y la educación, en virtud de que permean completamente la sociedad, son los que mayor presupuesto nacional poseen y los llamados a cerrar la brecha de la inequidad y la desigualdad en un país. Como lo define la política pública, la educación es uno de los componentes más importantes del bienestar en una sociedad, que contribuye al crecimiento económico y social del país.

En este sentido la Universidad es un eje principal dentro de la sociedad que se debería prestar totalmente público, pero como esta cobertura no se alcanza mediante el sistema público, abre la puerta a actores del sector privado para prestar el servicio, y es cuando nace una mezcla interesante entre la prestación de un servicio que por sus características es de carácter público, el poder social y político que brinda la constitución de una Universidad a sus fundadores, el acceso al presupuesto nacional y a instituciones financieramente sólidas y solventes, el control social de las masas, la influencia en la filosofía de los aprendices como receptores de la información y la transmisión del conocimiento, la ciencia, la investigación, la confianza ciudadana y la esperanza de la comunidad académica estudiantes y docentes en la consecución de un mejor bienestar mediante la enseñanza y la recepción de saberes para ponerlos en práctica en el sector real, siendo esta una de las principales herramientas para la reducción de la pobreza, la disminución del índice de desempleo y el aumento de la calidad de vida de los habitantes.

El reto importante de la Universidad privada es lograr el equilibrio entre todos estos factores, para lo cual se requiere una gobernanza viable y creíble, porque inevitablemente entre sus fundadores hay una mezcla entre intereses personales y generales, cuando el poder y el control económico, político y social es tan factible no solo para el ambiente que rodea la institución sino para toda la sociedad que tiene esperanza en una organización, que está conformada por actores que tienen intereses particulares

y deberán comportarse en la racionalidad de un sistema altamente complejo como lo es una Universidad.

Es común que en la gestión de la mayoría de estas IES se presenten situaciones como las siguientes, de acuerdo al observatorio de la Universidad Colombiana, cuando opera bajo el control familiar, debido a que se presenta un régimen de gobernanza en el que los actores (y sus estrategias) pesan por encima de las estructuras y de las normas, cada actor decide y actúa en función de sus recursos, sus capacidades, sus intereses y las “zonas de incertidumbre” sobre las que tiene algún dominio (Crozier y Friedberg), para hacer sentir su influencia y no perder el control sobre lo que al parecer domina, lo cual impide llegar a una gobernanza corporativa viable y creíble. Esto se ve reflejado en las Universidades en actividades como las siguientes de acuerdo con el observatorio universitario:

- Control de asambleas u órganos que tienen el máximo poder decisorio de acuerdo con los intereses de quien tiene ese poder. La rectoría y la representación legal comúnmente está en cabeza de ese órgano, que es quien ejerce el poder, controla y toma las decisiones, porque "dentro de una relación social, el poder significa alguna posibilidad, (no importa donde esta posibilidad esté basada) para implementar la propia voluntad de uno (aun en contra de toda resistencia)" (Wallimann et. al., 1980: 266).
- Las decisiones trascendentales de los organismos decisorios están previamente asegurados con los votos de la familia y de otros individuos elegidos por ellos, esto normalmente parte de una reunión previa denominada informalmente como “asamblea familiar”, porque “no se dirige tanto a las organizaciones como objeto social específico, sino a la acción organizada de los hombres” (Crozier y Friedberg, 1990:10)

- Para facilitar que un miembro de la familia llegue a un cargo importante, los requisitos estatutarios flexibles, porque el "poder es la capacidad de una clase social para realizar sus intereses objetivos específicos". (Poulantzas 1992: 144), y de esta forma poderlo conservar.
- Habitualmente hay personas de la familia o personas de mucha confianza que ocupan cargos claves. Todo ello configura una forma de nepotismo en el gobierno de esas organizaciones. Esto se fundamenta en un control de decisiones y en la conservación del poder familiar, porque "La herencia opera como estructura de transmisión que sitúa el marco en que cada niño es inscrito, sobre esta base se apoya el proyecto parental, el conjunto de representaciones que los padres se hacen del futuro de sus hijos" (Gaulejac: 2005:91).

En este mismo apartado Treviño Rodríguez nos expresa que:

"la sucesión es un proceso en el que, para prepararse al relevo generacional, todos los miembros de la familia deben acudir a tomar cursos y seminarios para adquirir conocimientos para una formalización del proceso y que sea un acto sucesorio planificado de esta forma puedan contar con la ayuda para considerar las perspectivas de la empresa y la familia, y guiado por criterios más formales que solamente la afectividad" (Treviño-Rodríguez, 2010:208).

Por lo cual normalmente los miembros de la familia son nombrados en diferentes cargos y principalmente directivos de las IES para preservar el control, inclusive sin contar con el perfil requerido, situación que en las organizaciones genera falta de motivación para el resto de personal, más que las Universidades son fuentes generadoras de conocimiento donde los perfiles de los empleados en su mayoría son muy competentes, pero se coloca por encima la dimensión de la familia sobre la dimensión de la empresa.

- El Rector fundador, o dueño y sus familiares, comúnmente tienen personas de confianza alrededor, inclusive que no posean los conocimientos académicos requeridos, porque "significa la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad" (Weber, 1992:43), porque con este movimiento se conserva el poder y el control en los diferentes niveles de la organización y se permean las decisiones.
- El control financiero depende de quien tiene el mayor nivel de poder, sea o no el Rector. Las finanzas no suelen ser delegadas, mientras la academia sí. Las decisiones financieras siempre están bajo control de aprobaciones previas. El control de las finanzas es sinónimo de poder porque:

"La cooperación de los actores en torno a los problemas y sus soluciones siempre tiene como base relaciones de dependencia y de poder, es decir, relaciones de intercambio negociado a través de las cuales cada actor busca 'vender' sus comportamientos a los otros de la manera más ventajosa posible, al tiempo que les 'compra' al menor precio los comportamientos de que tiene necesidad" (Friedberg, 1997:178).

Esta situación se presenta porque al tener el control de uno de los activos más valiosos que es el dinero, tiene mayor poder de negociación y de dominación, para asegurar que la toma de decisiones esté a favor.

Podemos concluir entonces que las Universidades son generadoras del orden civilizador y ciudadano de la sociedad, son organizaciones generadoras del conocimiento y su objetivo principal debe ser de orden social independiente que sea pública o privada, por lo cual la toma de decisiones que se realicen en la gobernanza de estas organizaciones deben estar fundamentadas en impactos sociales y sostenibles, porque son la base para la transformación de los individuos y las empresas para mejorar la competitividad y el desarrollo de los países.

Se abordará a continuación el tema de la toma de decisiones, particularmente desde la mirada de Crozier y Friedberg (1990), por ser la perspectiva que permite reconocer la posibilidad de los actores de elegir, de incidir y de dirigir la toma de decisiones conforme a las capacidades de agencia de los actores.

3. Toma de decisiones desde la perspectiva estratégica de Crozier y Friedberg

Los estudios de los individuos en las organizaciones han conllevado a teorías que permitan estudiar no sólo estructuras organizacionales ideales y burocráticas sino más reales y flexibles, concepto llevado a otro nivel por Michel Crozier al caracterizar el fenómeno burocrático, quien establece que una organización en un sistema de organización burocrático no se corrige en función de sus propios errores, es decir, una organización es un sistema donde el equilibrio consiste en un conjunto de círculos viciosos relativamente estable, lo que posteriormente definiría con Erhard Friedberg, como sistema de acción concreto en el que “no se dirige tanto a las organizaciones como objeto social específico sino a la acción organizada de los hombres” (Crozier y Friedberg, 1990:10).

Brindando una noción de poder como fundamento de las formas de organización modernas, donde

"el ejercicio del poder dentro de contextos específicos de acción genera reglas y constructos políticos que permiten regular la acción a la vez que *permiten que los actores puedan descubrir y crear nuevos recursos, nuevas capacidades para jugar el juego social de la cooperación y del conflicto*" (Friedberg, 1997: 27-28).

El control en las organizaciones no es perfecto, en virtud que están en constantes cambios, los cuales generan conflictos (individual, organizacional y entre organizaciones o grupos) que se producen cuando un individuo o grupo experimenta un problema de decisión, lo cual es fácil de producirse entendiendo que todos los individuos son diferentes al igual que los objetivos y metas de estos, lo cual se estudia en la escuela del comportamiento desde la toma de decisiones, con autores como Simon, March y Cyert, definiendo cómo es que la organización influye en los comportamientos de sus miembros mediante decisiones programadas y no programadas. Todas estas teorías son fundamentales porque la organización de acuerdo con la clásica visión *simoniana* debe ser considerada como un proceso decisorio (problema, solución, alternativa, implementación y retroalimentación) donde se logre un equilibrio organizacional entre participantes, compensaciones y contribuciones, bajo la noción de racionalidad limitada, y en consonancia con la presencia de diversas lógicas institucionales en un mismo espacio, "la organización es un lugar de transversalidad de todas las instituciones tales como las relaciones instituidas de producción, la educación, la salud, la sexualidad, la justicia" (Etkin y Schvarstein, 1992: 116)

Una decisión es organizativamente racional si se orienta hacia las finalidades de la organización, de acuerdo con la organización y el ambiente, por ende, las organizaciones son entes racionalmente limitadas. En estos puntos se introducen nuevos conceptos tales como resolución de conflictos, negociación, laxitud organizativa, evitación de incertidumbre, aprendizaje organizacional y la lógica de la consecuencia.

La modernidad o post modernidad de los después de los 80 del siglo pasado, donde el mundo inició un proceso de globalización más acelerado, donde el reconocimiento de la complejidad propia de la incertidumbre y la desregulación trajo consigo conceptos como grado de conflictividad, grado de institucionalización, grado de ambigüedad e incertidumbre, grado de acoplamiento, grado de modernización, grado de aprendizaje. De acuerdo con Heydebrand (1989), las nuevas formas de organización nacen como resultado de la transición del capitalismo industrial al capitalismo postindustrial y con ellos nuevas perspectivas de análisis, pero el ejercicio del poder siempre será uno de los fenómenos de estudio de las organizaciones, en virtud como lo indican Crozier y Friedberg (1990: 55) de que introducirse en una relación de poder significa actuar sobre el otro: "es en esta relación donde se desarrolla el poder de una persona A sobre una persona B".

En este sentido, los Estudios Organizacionales generan nuevas perspectivas de análisis, con visiones alternativas, multidisciplinarias, nuevas corrientes y un cambio paradigmático respecto de la Teoría de la Organización a nivel ontológico, epistemológico y metodológico, más allá del corte del nominalismo, anti-positivismo, voluntarismo y biográfico, para comprender fenómenos como la cultura, el poder, la ambigüedad, la institución, el aprendizaje, el posicionamiento y la toma de decisiones, que se obtienen debido a los cambios en las nuevas formas de organización, orientándose al cuestionamiento de tres enfoques: modernidad, racionalidad y burocracia, reconociendo que:

"La eficacia de una organización, es decir su capacidad de canalizar efectivamente los comportamientos de sus miembros al servicio de sus objetivos, reposa fuertemente, para no decir casi exclusivamente, sobre los mecanismos de regulación informales que están enraizados dentro de sistemas de actores más amplios que los contornos propios al de la organización en cuestión" (Friedberg, 1997: 161).

Lo cual indica que los mecanismos de regulación informales que están enraizados dentro de sistemas de actores más amplios que los contornos propios al de la organización en cuestión a los que se refiere Friedberg, guardan clara relación con las llamadas “lógicas institucionales” y constituyen un elemento fundamental para comprender la toma de decisiones en las empresas familiares, debido al traslape de las lógicas propias de la familia y de la empresa.

Heydebrand (1989) plantea que las nuevas formas de organización se deben al paso del capitalismo industrial (algorítmicas) al postindustrial (robustas), lo cual corresponde al cambio de organización burocrática a post-burocrática, cuya principal diferencia radica en la automatización de los procesos y uso el uso de la informática. Este cambio sucede en los años 80 el cual introduce fuertemente la influencia de la variable tecnológica, partiendo de una postura contingente, donde las organizaciones se caracterizan por la turbulencia del medio ambiente, el cambio rápido, la creciente complejidad y la incertidumbre y las condiciones de crisis permanentes, las cuales llevan a la toma de decisiones rápidas en la organización, en donde la gobernanza, la estrategia y los juegos de poder en la toma de decisiones en las organizaciones desempeñan un papel fundamental para mantener el control y lograr los objetivos, porque según Friedberg (1997: 125), "se entra en una relación de poder porque se debe obtener la cooperación de otras personas para la realización de un proyecto, cualquiera que sea", más aun cuando hay que reaccionar rápido ante los cambios del mercado actual y las crisis constantes. De acuerdo con lo anterior, en términos de Crozier, garantizar cierta predictibilidad de la conducta, además de la necesaria cooperación para la realización de un proyecto, como señala Friedberg, es lo que se busca a través del establecimiento de ciertas “estructuras de gobernanza”.

Una organización postmoderna, parte del posmodernismo, de la idea de construir los fenómenos, un ejemplo claro de esto es Coriat con su caso de estudio Toyota, organización que se caracteriza por estructuras de autoridad escasamente jerárquicas, trabajadores polivalentes y relativamente autónomos, procesos de trabajo integrados, producción a baja escala, calidad entre otros, lo cual da origen al término "*lean production*", que buscaba reducción de desperdicio y despilfarros, con el tiempo en Toyota nace el término *slack* donde se empiezan aceptar cierta cantidad de desperdicio debido a los múltiples inconvenientes en términos de rotación y problemas de contaminación que se estaban produciendo. Aunque se flexibiliza la estructura las organizaciones, no se pierde de vista no pierden el clásico concepto de organización como:

"una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad" (Hall, 1996: 33).

Con el ingreso de las nuevas formas de organización empiezan a entrar términos que actualmente tienen bastante relevancia, como lo es la flexibilidad en la organización (Blyton y Morris, 1992), diversas formas de flexibilidad, numérica, salarial, funcional y temporal. Todo este cambio organizacional da origen a la escuela de la ambigüedad organizacional, que comparte varios aspectos de lo posmoderno, buscando entender la toma de decisiones de una forma diferente, lo cual tienen su origen en el comportamiento, pero este siempre se encontrará permeado por el fenómeno de estudio en virtud que "el poder se puede definir como el intercambio desequilibrado de posibilidades de acción, es decir, de comportamientos entre un conjunto de actores individuales y/o colectivos" (Friedberg, 1997: 123). Este "intercambio desequilibrado de posibilidades de acción" al que hace referencia Friedberg, puede guardar cierta relación con la ambigüedad en las organizaciones, porque las diferencias en la interpretación de los hechos dentro y fuera

de las organizaciones, se traduce en posibilidades de acción diferenciadas y en objetivos divergentes, en la medida en que toda empresa colectiva "se basa en mínimo de integración de los comportamientos de los individuos o de los grupos, en resumen, de los actores sociales involucrados, cada uno de los cuales persigue objetivos divergentes, incluso contradictorios" (Crozier y Friedberg, 1990: 18-19), y es en este punto donde el concepto de dominación y el poder siguen estando presentes como fenómeno principal de los estudios organizacionales en la toma de decisiones, porque

"el poder es entonces la capacidad generalizada de asegurar el desempeño de obligaciones vinculadas a unidades dentro de un sistema organización colectivo, cuando las obligaciones son legitimadas con referencia a su repercusión en las metas colectivas y donde en caso de actitudes recalcitrantes se presume la ejecución mediante sanciones situacionales negativas, cualquiera que sea el medio efectivo de tal ejecución" (Parsons 1992: 103)

Por la creciente complejidad e incertidumbre propias del contexto, las organizaciones actuales requieren estudios de índole interpretativo, cualitativo y de carácter analítico y explicativo, en virtud que el mundo se encuentra en constante transformación y cambios culturales, lo cual va creando nuevas formas de organización, que no solo se pueden estudiar desde lo económico sino desde lo social, lo político y lo simbólico.

Las organizaciones comprendidas como un sistema social donde el ambiente juega un papel fundamental, donde el hombre no es solo un apéndice de la máquina (como en el Taylorismo) o un robot que se encuentra totalmente controlado bajo un esquema burocrático lleno de poder, sino un individuo que tiene sentimientos, emociones y motivaciones que interfieren en el resultado y logro de cada organización, convierte al individuo en pieza fundamental de la organización, sus pensamientos, valores y actitudes, no solo lleva a pensar la organización desde el aspecto técnico sino desde lo social y la calidad de vida de sus individuos, donde el bienestar individual será el resultado del bienestar general de las nuevas generaciones y formas de organización,

por lo cual cada toma de decisiones que se realiza afecta no solo al individuo, la organización sino también a todo el contexto que los rodea.

En este sentido, un aspecto importante de análisis en los estudios organizacionales de cara a las nuevas formas de organización y a la toma de decisiones, es el ejercicio del poder, el cual analizado por las corrientes actuales desde el punto de vista crítico y no solo desde lo funcional, permite evidenciar cómo son dañados los individuos cuando las organizaciones quieren alcanzar los objetivos organizacionales y más aún cuando cuentan con métodos obsoletos como el control de tiempos del Taylorismo y la dominación de Max Weber, las cuales van en contravía con los pensamientos de las generaciones actuales, donde se busca elevar al máximo la efectividad y la eficiencia, pero disminuyendo la insatisfacción producida por el control excesivo, más aún cuando sus integrantes pertenecen a la dimensión familiar y están en una organización en donde “toda estructura de acción colectiva, se constituye como sistema de poder. Es un fenómeno, un efecto y un hecho de poder” (Crozier y Friedberg, 1990:22).

El ejercicio del poder es un fenómeno que no va a desaparecer porque se encuentra en las relaciones sociales y en la toma de decisiones, porque “el poder es usado para sobrevenir la resistencia de otros y conseguir que las cosas se hagan a la manera de uno en la organización” (Pfeffer, 1996: 369), lo importante es cómo se ejerce para no dañar a los individuos, lograr decisiones consensuadas y regular el ejercicio de todo tipo de recursos en la organización, en virtud de que el control es una forma de poder secundario. Crozier analiza el poder como fundamento de la acción organizada bajo tres conceptos principales: sistema de acción concreto, mecanismos de regulación y el juego, y partiendo desde un punto de vista inductivo, sin poder las organizaciones no funcionan. Un “sistema de acción concreto” simboliza la forma en que los actores organizan sus relaciones para resolver los problemas que plantea el funcionamiento de la organización y “el juego” es el instrumento esencial de la acción organizada que concilia la libertad con la restricción de los mecanismos de regulación, haciendo uso de las zonas de incertidumbre y las fuentes de poder para incidir en la toma de decisiones de la

organización, fenómeno que se agudiza cuando hay un traslape entre la familia y la empresa, las cuales convergen dentro de un sistema donde muchas veces conversan en la misma dirección y en otras se contradicen.

Es importante considerar que las organizaciones en la actualidad viven en un mundo globalizado que requieren confianza y un ejercicio adecuado de toma de decisiones, bajo un sistema correcto de regulación pero flexible, que permita a las organizaciones no caer en el valle de la muerte, tener adaptación al cambio, flexibilidad y motivación, aspectos que ha sido fundamentales en las economías que están a la vanguardia, cada vez más el individuo de las nuevas generaciones exige menos tiempo presencial, bajo un contexto de organizaciones más humanas, pero competitivas ante situaciones constantes de inestabilidad, que requieren procesos tecnológicos, automatización, innovación y desarrollo constante, donde se tomen decisiones adecuadas en búsqueda de la estabilidad económica, legal, financiera, administrativa, social y ambiental de la organización, donde la lógica familiar y empresarial converjan adecuadamente en busca de los objetivos institucionales, donde predomine el bienestar común por encima del individual y “el juego” como instrumento esencial de la acción organizada sea utilizado con racionalidad y no sesgado por emociones y sentimientos familiares.

A continuación, se plantearán las ideas fundamentales de uno de los pilares teóricos de este trabajo, las lógicas institucionales, concepto que permite vislumbrar las tensiones que se generan entre la Lógica Familiar, la Lógica Empresarial y la Lógica Universitaria, que permanente se resuelve, así sea de manera transitoria o “episódica” en ciertas estructuras básicas de gobernanza, sin embargo las incertidumbres terminan por convertirse en fuentes de poder en manos de ciertos actores, para la toma de decisiones.

4. Lógicas Institucionales: contradicciones y complementariedades entre la Familia, la Empresa y la Universidad en una misma organización.

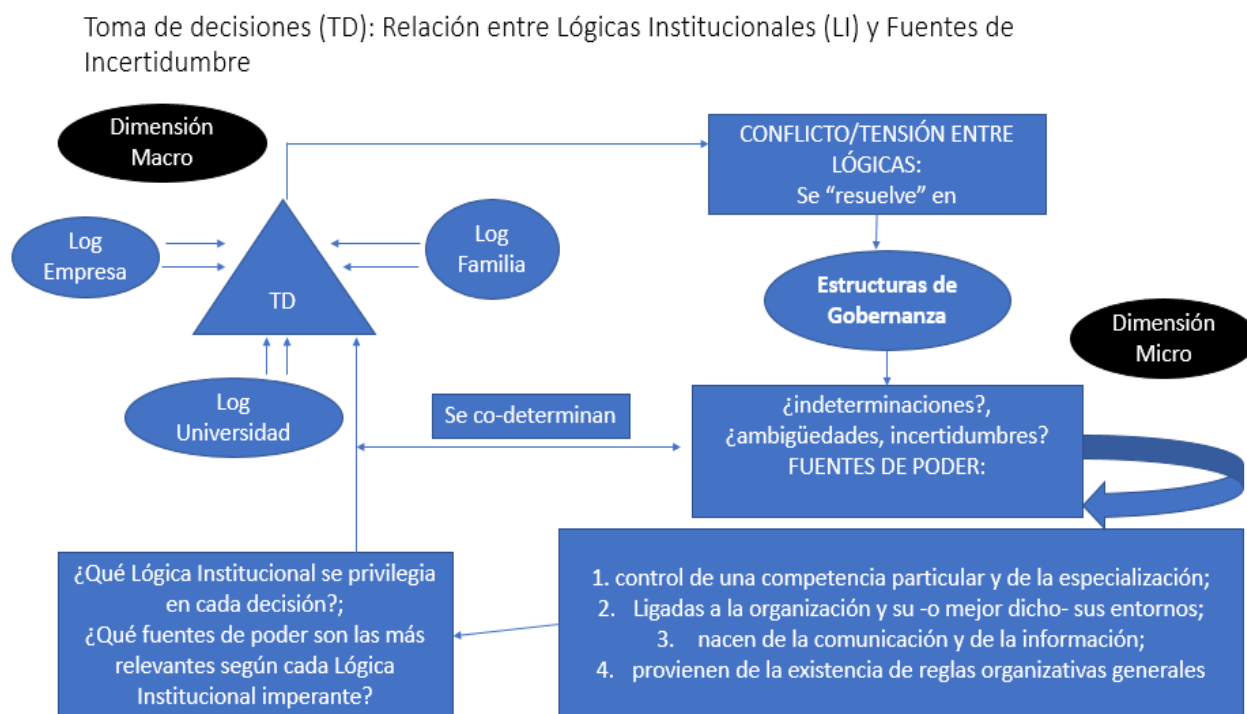
El término lógica institucional fue introducido por Alford y Friedland en el año 1985 para describir las prácticas y creencias contradictorias inherentes a las instituciones de las sociedades occidentales modernas que por su naturaleza generan conflicto como lo son el capitalismo, la burocracia y la democracia, concepto que fue evolucionando, y retomado por Thornton y Ocasio (1999:804) para definir las “lógicas institucionales como los patrones socialmente construidos, históricos, de las prácticas, suposiciones, valores, creencias, y reglas mediante las cuales los individuos producen y reproducen su subsistencia material, organizan el tiempo y el espacio y dan sentido a su realidad social”, porque las lógicas institucionales establecen en la organización las prácticas a desarrollar, definen jerarquías y forman actores, generando las condiciones de estabilidad pero también de cambio para las organizaciones y los actores.

De esta forma y bajo esta definición, las lógicas institucionales, aunque se producen en las estructuras a nivel macro y hay cierto grado de determinismo en su concepción, puede confluir con la definición del mecanismo del Juego de Crozier y Friedberg que es mas de tinte voluntarista, en donde los actores mediante el ejercicio del poder juegan con el sistema y los demás participantes, siendo los únicos capaces de elegir entre lógicas institucionales en conflicto, creando nuevas realidades y problemas que igualmente vuelven hacer parte de juego, pero que finalmente el sistema tiende a adaptarse y a generar una estabilidad en la organización bajo una nueva realidad. Esta situación es aquella que se produce cuando se traslapan las lógicas de la familia, la empresa y la universidad las cuales son divergentes, pero se acomodan en un sistema donde la estabilidad la brinda el control formal e informal de las creencias y valores de la familia, la institucionalidad propia de la Universidad y la estructura de la empresa, bajo la acción organizada, los mecanismos de regulación, el juego y la interacción de las lógicas institucionales que al final terminan por converger por los objetivos comunes de la

organización en este caso de la Universidad, ya sea por sumisión, persuasión o negociación entre los actores y el sistema.

Por tanto, la toma de decisiones en una empresa familiar que a su vez es una universidad, es un campo de fuerzas sometido a la tensión entre la Lógica Familiar, la Lógica Empresarial y la Lógica Universitaria, tensión de esas tres lógicas que permanente se resuelve, así sea de manera transitoria o “episódica” en ciertas estructuras básicas de gobernanza. Sin embargo, aun en dichas estructuras existen indeterminaciones, ambigüedades, incertidumbres, que terminan por convertirse en fuentes de poder en manos de ciertos actores, concepto clave de Crozier y Friedberg, donde cada actor o coalición de actores en la organización utilizará los “recursos estratégicos” sobre los que tiene algún dominio para orientar la toma de decisiones de acuerdo con su conveniencia, como se observa en el siguiente mapa:

Figura 4: Toma de decisiones, relación entre lógicas institucionales y fuentes de poder



Fuente: Tomado de Doctora María Teresa Magallón Díez en asesoría de tesis doctoral

Una lógica es el conjunto de prácticas y símbolos culturales construidos socialmente (supuestos, valores y creencia) mediante los cuales las partes “dan sentido a su actividad diaria, organizan el tiempo y el espacio y reproducen sus vidas y experiencias” (Thornton et al., 2012:2). En este sentido la lógica institucional de la familia está representada por un fuerte sentido de la lealtad a la familia, los padres y la familia, basada en las fuentes de legitimidad, autoridad paterna, la familia basada en normas tales como obediencia a los padres y la primacía del bienestar de los niños propios, y una uniformidad de valores dentro de una familia (Thornton, 2004). La lógica de mercado, por el contrario, es reflejado por las normas de competencia, las recompensas y la legitimidad basada en el rendimiento, la autoridad basada en la competencia y el mérito (Thornton y Ocasio, 2008; Thornton et al., 2012).

En la gobernanza de la empresa familiar las decisiones y la conducta son influenciadas por las prioridades relacionadas con lo socioemocional y la satisfacción de los intereses de los miembros de la familia (Gómez-Mejía et al., 2007; Gómez-Mejía et al., 2011). Bajo condiciones de una “lógica de la familia”, la lealtad, el hogar y las normas “informales” de la familia van a prevalecer sobre la lógica de los negocios (Friedland y Alford, 1991; Thornton, 2004; Thornton et al., 2012).

Miller & Le Breton-Miller, & Amore, Mario Daniele & Minichilli, Alessandro & Corbetta, Guido (2017) al respecto de las lógicas institucionales, la familia, el gobierno y el rendimiento, concluyen que la “investigación apoya las ventajas de la perspectiva de la lógica con una mirada mucho menos determinista que la teoría neoinstitucional o la ecología de poblaciones, y enfatiza la importancia de equilibrar las fuerzas de conformidad y heterodoxia a través de la acción humana”, resaltando entonces el potencial de agencia y de elección en los actores, en un estudio que buscaba identificar si la participación de los miembros familiares en las direcciones es benéfica o perjudicial para el rendimiento de la organización, enfatizando en los riesgos por nepotismo. Así, las lógicas constituyen influencias tanto internas como externas a medida que encuentran su camino hacia una organización a través de sus actores, finalmente son

los actores los que adoptan una lógica institucional, o ciertos elementos de ésta. De este modo, puede encontrarse una compatibilidad y confluencia con los enfoques propios de Crozier y Friedberg (1990), al reconocer la capacidad de los actores de ejercer cierta voluntad frente a las estructuras y de elegir elementos dentro de éstas para el logro de sus propias estrategias, sin descuidar el logro de otras metas sintetizadas en otras lógicas institucionales que, si bien pueden entrar en competencia, una coincidencia parcial entre intereses forma parte del juego.

En este sentido, la orientación que termina tomando una toma de decisiones tiene que ver con el mayor dominio e importancia otorgada a ciertos recursos estratégicos o “fuentes de poder” o dominio de “áreas de incertidumbre” a cargo de un actor o coalición dominante frente a un proceso de Toma de decisiones, por tanto, analizar qué tipo de “fuentes de incertidumbre” fueron determinantes frente a una decisión, permite detectar qué Lógica institucional se privilegió en cierto momento definitorio para la organización, si fue la de la empresa, la de la familia o la propia de la Universidad como institución, y qué efectos tuvo para su funcionamiento.

Es así como el traslape de la familia, la empresa y la Universidad, genera lógicas institucionales contradictorias, las cuales puede proporcionar “a los individuos, grupos y organizaciones recursos culturales para transformar las identidades individuales, las organizaciones y la sociedad” (Thornton & Ocasio, 2008, p. 101), producidas por la diferencia entre los intereses, la familia en búsqueda de estabilidad, desarrollo de los integrantes de la familia, riqueza y preservación del patrimonio; la empresa en búsqueda de ingresos, productividad, rentabilidad, expansión y posicionamiento y por último, la Universidad en búsqueda de generar conocimiento, ciudadanía, civilidad y desarrollo social a las comunidades, teniendo como complejidad que en Colombia las universidades privadas tienen que ser entidades sin ánimo de lucro, pero que constantemente deben buscar la generación de ingresos con el objetivo de satisfacer los diversos intereses, produciendo una “organización híbrida”, sometida ante diversas lógicas institucionales contradictorias, que se encuentra ante dilemas éticos fuertes en búsqueda de la

rentabilidad, para cumplir con los objetivos de los asociados y los compromisos de la misma organización como universidad.

Esta perspectiva también convierte a las Universidades en organizaciones híbridas porque incorporan diversas identidades, formas o lógicas institucionales diversas, esto es lo que se observa en el traslape de la familia, la empresa y la Universidad, en virtud que la toma de decisiones constantemente se ve sometida a diferentes lógicas institucionales en busca de satisfacer los diversos intereses de las partes involucradas, familia, empresa o Universidad, o hasta de los mismo actores que confluyen en ella y toman decisiones porque tienen una posición clave ya sea desde el conocimiento -como académicos-, desde lo económico -como propietarios-, o desde lo afectivo, como familiares directos.

Este traslape genera lógicas institucionales contradictorias, que permean constantemente la toma de decisiones en una empresa familiar que a su vez es universidad, decisiones transcendentales y estratégicas de índole político, económico, social, ambiental, administrativo y financiero, que tocan la base de la familia, de la universidad y de la empresa, como lo son:

- * Invertir en proyectos de investigación y desarrollo
- * Aumentar el sueldo docente
- * Aumentar el sueldo a administrativos
- * Distribución de excedentes.
- * Elaborar el presupuesto anual.
- * Incremento de aulas.
- * Definición de precios de matrícula
- * Subsidios estudiantiles
- * Inversión en tecnología.
- * Bienestar docente y administrativo.
- * Definir cargos y ascensos
- * Contratación del personal

- * Generación de ingresos
- * Aumento de participación de mercado
- * Crecimiento económico.
- * Crecimiento social
- * Desarrollo sostenible.
- * Impacto medioambiental.
- * Aumento de riqueza
- * Apertura o cierre de oferta educativa mediante programas de formación.
- * Apertura o cierre de cobertura educativa, mediante incremento o disminución de la inversión en infraestructura.
- * Definición del modelo pedagógico.
- * Elección de la estructura directiva, rectoría, vicerrectoría, decanaturas, directores y coordinadores.
- * Definición y revisión de la Misión y visión institucional.
- * Definición de prioridades.
- * Cambio en la organización y distribución del trabajo académico y administrativo
- * Contingencias de orden político, social, sanitario, y la definición de estrategias para enfrentarlas
- * Contribución y participación en políticas de gobierno.

A continuación, se especificará lo que habrá de entenderse, para los fines de este trabajo, por cada tipo de decisión estratégica en la organización bajo estudio.

- Las **decisiones gubernamentales**, son aquellas que tienen como objetivo compartir, contribuir, contradecir o mantenerse al margen con independencia de los actores políticos o de gobierno. Son decisiones sobre un fenómeno de gran impacto que puede ser positivo o negativo dependiendo del momento, tiempo y contexto institucional y marca la posición ante los entes gubernamentales.

- Las **decisiones de índole económico** son aquellas que tienen como objetivo definir la utilización de los recursos, definición o asignación de presupuestos, maximización de recursos, y la interpretación de cómo el juego oferta y demanda permite la viabilidad organizacional en los diferentes servicios.
- **Las decisiones de tipo social**, en el caso de una Universidad juegan el papel más importante, en virtud de que la esencia y el principal objetivo de este tipo de organizaciones es la generación de conocimiento, la civilidad y la ciudadanía, buscando el máximo impacto a comunidades y el entorno o ambiente donde se desenvuelve.
- Las **decisiones de índole ambiental** son los impactos a la sostenibilidad organizacional, a la línea verde y a impactar el medio ambiente de forma positiva con políticas institucionales que permitan contribuir a disminuir la huella de carbono, a los objetivos de desarrollo sostenible y al pacto global.
- Las **decisiones administrativas** son aquellas que definen las estructuras, los cargos y perfiles, la misión, política, estrategia y objetivos organizacionales, son aquellas que trazan el rumbo operativo de la organización y las que permiten el control y la dirección de la institución de acuerdo con políticas y lineamientos desde la administración que buscan propender por el cuidado de los intereses de los asociados y de la misma organización.
- Las **decisiones financieras**, son aquellas que tiene como objetivo definir aspectos como nuevas inversiones, proyecciones, metas, financiación, creación de nuevos programas, apertura de nueva infraestructura, búsqueda de mayor participación en el mercado y establecimiento del costo de las matrículas para lograr la sostenibilidad de la organización.

Todas estas decisiones hacen parte de un dilema entre los intereses particulares y colectivos, los cuales, en las organizaciones familiares, comúnmente primero se resuelven en la asamblea familiar que goza de informalidad y posteriormente en la asamblea organizacional que goza de formalidad donde las decisiones por lo regular ya llegan tomadas en un porcentaje muy alto, partiendo de un traslape donde convergen diferentes lógicas institucionales, donde muchas veces el sesgo hace que la racionalidad no sea la principal característica de las mismas.

Los puntos más críticos se encuentran cuando las decisiones de tipo ambiental y social se contraponen a las económicas, financieras y administrativas, cuando los intereses de los familiares asociados no están plenamente identificados con los objetivos de la empresa y la Universidad, un ejemplo de estos se puede evidenciar, cuando hay que tomar una decisión en cuanto a la apertura o cierre de un programa académico, empezando por la pertinencia, la sobre oferta de los egresados y la demanda de aspirantes. Estos conceptos generan dilemas por resolver en la base de las decisiones, cuando la parte económica y financiera se ve comprometida, impactando los excedentes, la estabilidad y por ende los asociados, lo cual al final recae en la familia.

Solo abrir un programa académico debe resolver preguntas y preferencias, tales como: es pertinente socialmente pero no es rentable financieramente, es pertinente pero no tiene demanda de aspirantes, es rentable y demandado pero está sobre ofertado, igualmente pasa cuando se va abrir o cerrar una sede o unidad de negocio -término claramente perteneciente a la lógica empresarial-, siendo entonces uno de los retos importantes en las organizaciones híbridas, el equilibrio entre lo social y lo económico, más aún cuando se traslapan los sistemas familia, empresa y universidad.

Es por esta razón que el punto clave se encuentra en comprender cómo son tomadas las decisiones, si éstas obedecen a la racionalidad, la conciencia, la memoria y la mentalidad, o si simplemente son producto de los impulsos, las emociones, los intereses, el egoísmo, el poder, la conveniencia, el egocentrismo, la dominación y la ideología familiar, ya que una decisión muchas veces no tiene reversa, como la palabra dicha, la

flecha lanzada o la oportunidad desperdiciada, resaltando cómo los actores aprovechan las zonas de incertidumbre para inclinar la balanza a su favor y permitir que las acciones y resultados de las mismas al final recaigan en los intereses particulares muchas veces por encima de los comunes.

Es importante destacar que toda decisión que se tome tiene una consecuencia y por ende éstas deben ser objeto de análisis, planeación y racionalización, escenario que es confuso cuando se mezclan sentimientos familiares contra decisiones trascendentales organizacionales, complejizándose aún más cuando en el medio se encuentra una organización que debe ser ejemplarizante con su comportamiento social, tal como lo es una Universidad, donde su carácter más importante es el de beneficiar a la población, impactando social y culturalmente, sin tener en cuenta el lucro de los asociados y la retribución por sus acciones, en virtud que estas carecen de ánimo de lucro.

Es así como la familia inmersa en el direccionamiento de una Universidad que no tiene ánimo de lucro, fácilmente la convierte en una organización híbrida y contradictoria, en virtud que los intereses que representa cada sistema o lógica institucional, familia, empresa y universidad son diferentes, lo cual complejiza la toma de decisiones y requieren de un equilibrio que permitan que el sesgo de una de las partes no genere fácilmente un fracaso, afectando la principal misión de una universidad, que es formar a las personas para generar conocimiento, pero al mismo tiempo para transformar vidas y disminuir las brechas de la pobreza y la desigualdad.

A continuación, se abordará los conceptos de fuentes de poder y fuentes de Incertidumbre, los cuales son determinantes en el comportamiento estratégico de los actores frente a la toma de decisiones, concepto fundamental para comprender como se toma de Decisiones en una universidad colombiana que es empresa familiar, que está sometida a las tensiones que se generan entre la Lógica Familiar, la Lógica Empresarial y la Lógica Universitaria.

5. Fuentes de Poder / Fuentes de Incertidumbre. Comportamiento estratégico de los actores frente a la toma de decisiones

La dominación surge como un elemento fundamental aun en la acción comunitaria familiar participando en el ámbito empresarial, en donde predomina la jerarquía, la regulación y la autoridad, lo cual Crozier (1974a) expone desde el fenómeno burocrático de la siguiente forma:

"Cualquier acción cooperativa coordinada exige que cada participante pueda contar con un grado de regularidad suficiente por parte de los demás. Ello significa, en otras palabras, que toda organización, cualquiera sea su estructura, su objetivo y su importancia, requiere de sus miembros una conformidad, mayor o menor pero siempre considerable, y obtenida en parte por compulsión, en parte apelando a la buena voluntad. Siempre van mezclados ambos tipos de motivación, pero su porción respectiva, y sobre todo su forma, pueden variar mucho. La manera de conseguir esa conformidad indispensable constituye siempre el problema fundamental para el gobierno de una organización" (Crozier, 1974a: 65).

En este sentido es importante justificar que los actores para lograr los objetivos a conveniencia deben hacer uso de estrategias y utilizar las fuentes de poder para que las decisiones trascendentales de la organización, se encuentren de acuerdo con los intereses del actor que mejor juegue con las lógicas institucionales de la familia y la empresa, siendo determinante para que el voluntarismo y la informalidad que representa la familia, penetre el determinismo y la institucionalidad que caracteriza a la empresa y principalmente a la Universidad, distorsionando la gobernanza y los principios institucionales a causa de la consecución de objetivos que nacen de la esencia del individualismo o de la misma familia.

Es importante establecer de acuerdo con Crozier y Friedberg (1990) que mediante los constructos de acción colectiva, comprendidos éstos como la libertad y racionalidad de los actores mediante sus recursos, sus capacidades, sus objetivos, sus necesidades, y su afectividad, se redefinen los problemas, y los campos de interacción se organizan de tal manera que los actores, en la búsqueda de sus intereses específicos, no pongan en peligro los resultados de la organización colectiva y se logre una conformidad indispensable sea por sumisión, imposición o negociación. Pero en el traslape de la empresa familiar esta dinámica se complejiza y constituye siempre el problema fundamental para el gobierno de una organización, porque las emociones y sentimientos trascienden de la relación laboral a la personal, y las decisiones no solo se quedan en la empresa, sino que pasan al plano familiar, por la convergencia de los actores y por tanto, de las lógicas que predominan en este tipo de organizaciones, colocando en riesgo la continuidad, viabilidad y confiabilidad de la empresa.

Es así como el poder "se puede definir como el intercambio desequilibrado de posibilidades de acción, es decir, de comportamientos entre un conjunto de actores individuales y/o colectivos" (Friedberg, 1997: 123), fenómeno que nos ayuda a entender el estudio de las organizaciones, el cual se ve reflejado en tres tipos: coercitivo, remunerativo y normativo, según Etzioni en 1975, utilizado para que la toma de decisiones en las organizaciones resulte provechosa para los actores que mejor lo ejerzan y aprovechen las zonas de incertidumbre, inclusive cuando hay un alto grado de institucionalismo, porque éste sigue siendo un elemento dentro del juego, construido por el actor y por ende susceptible a redefinirse y adaptarse a los nuevos escenarios.

Analizando la toma de decisiones cuando confluyen los intereses particulares y se pasa por encima de las normas y estructuras, haciendo uso del poder permite evidenciar que para alcanzar esos objetivos los individuos son dañados, lo cual sucede constantemente en las organizaciones familiares, rompiendo las relaciones del poder. En términos de Foucault:

"lo que hace que agarre el poder, que se le acepte, es simplemente que no pesa solamente como una fuerza que dice no, sino que de hecho va más allá, produce cosas, induce placer, forma saber, produce discursos; es preciso considerarlo como una red productiva que atraviesa todo el cuerpo social más que como una instancia negativa que tiene como función reprimir". Foucault (1992: 193).

Es decir, es un fenómeno que está en todos los campos de la sociedad pero que al encontrarse la dimensión empresa y familia en un mismo espacio, genera una complejidad mayor afectando la razonabilidad en la toma de decisiones, porque los discursos en la empresa familiar, en red entre las 3 lógicas institucionales familia, empresa y Universidad se producen en escenarios formales e informales, que parten de las reuniones o bien denominados consejos familiares, hasta las reuniones formales como las juntas directivas o las asambleas de los órganos de dirección para plasmar las decisiones que comúnmente ya vienen preestablecidas del nivel informal, por la predominancia de la lógica familiar sobre la lógica empresarial en la organizaciones de esta índole, que muchas veces se aproximan y en otras se contradicen.

En este sentido, el poder sólo se puede ejercer en una relación social, situación que fácilmente se rompe y genera conflicto y más aún cuando miembros de la familia intervienen en la toma de decisiones en la dimensión familiar en la empresa. La mezcla entre los sistemas familia, empresa y universidad, generan una complejidad organizacional objeto de estudio.

Al analizar la conceptualización y paso de la empresa familiar a la organización familiar, debe reconocerse que:

“Si bien lo familiar y las demás dimensiones organizacionales tales como, ambigüedad organizativa, cultura e identidad organizacional, relaciones de poder, relaciones de género, aprendizaje e innovación organizacional, cambio organizacional, formas estructurales, modos de gestión, formas discursivas, ambiente organizacional, procesos de institucionalización, procesos psicoanalíticos, procesos de modernización, entre otras, se influyen mutuamente, lo que importa es conocer el papel que desempeña la dimensión familiar en la complejidad organizacional, es decir, conocer su aporte a la explicación de dicha complejidad” (De la Rosa, Lozano y Ramírez, 2009: 33).

En este sentido, como se ha venido señalando, Crozier analiza el poder como fundamento de la acción organizada, bajo tres conceptos principales: sistema de acción concreto, mecanismos de regulación y el juego. En donde, un sistema concreto de acción es comprendido como un conjunto humano estructurado y representa la forma en que los actores organizan sus relaciones para resolver los problemas que plantea el funcionamiento de la organización, por medio del aprovechamiento de las zonas de incertidumbre, la utilización de las fuentes de poder y el juego, comprendido este último como un mecanismo concreto mediante el cual los hombres estructuran sus relaciones de poder y las regulan, siendo este el instrumento esencial de la acción organizada, porque permite conciliar la restricción de los mecanismos de regulación con la libertad, para reglamentar su cooperación.

De acuerdo con Crozier y Friedberg en la obra clásica “El actor y el sistema”:

“El jugador es libre, pero si quiere ganar, debe adoptar una estrategia racional en función de la naturaleza del juego, y respetar las reglas de éste. Si se trata de un juego de cooperación, que siempre es el caso tratándose de una organización, el producto del juego será el resultado común que busca la organización. La estructura, de hecho, no es más que un conjunto de juegos; la estrategia de cada

participante no es más que el partido que adopta en el juego, y la naturaleza del juego es la que le da su racionalidad” (Crozier y Friedberg, 1990:94).

En este orden de ideas, la acción colectiva y la organización son complementarias, y los constructos de acción colectiva en diferentes modalidades constituyen la solución, lo cual tiene un fuerte impacto en el comportamiento de los individuos y en la toma de decisiones en las organizaciones.

Las organizaciones están compuestas por individuos, que poseen intereses, comportamientos y pensamientos diferentes, por ende, pueden perseguir objetivos divergentes e incluso contradictorios, donde los actores por medio de las relaciones de poder aprovechan las zonas de incertidumbre, logrando ejercer su voluntad a través de la restricción, sumisión, negociación o regateo, para que las decisiones de la organización se tomen de acuerdo con los actores que mayor poder poseen y lo demuestran en la relación para inclinar la balanza a su favor por medio del mecanismo del juego, como lo define Crozier y Friedberg, en virtud de que la organización es un universo de conflicto, y su funcionamiento el resultado del enfrentamiento entre las racionalidades contingentes, múltiples y divergentes de actores relativamente libres, que utilizan las fuentes de poder que disponen para que la toma de decisiones en el caso de estudio, que es una Universidad, esté a su favor, aprovechando las zonas de incertidumbre desde lo formal regido por el institucionalismo y el determinismo de la estructura de la empresa o desde lo informal por medio del voluntarismo de la familia a través de los valores, la ideología o las creencias, cuando se traslapan las diferentes lógicas que convergen en el sistema de la empresa familiar.

Las características y variables para la toma de decisiones en las organizaciones familiares son diferentes a las organizaciones tradicionales, teniendo como consecuencia, una gobernanza defectuosa, el rompimiento de niveles en la dirección y una mala comunicación asertiva desde la planeación estratégica porque la familia y la

empresa, muchas veces pueden complementarse pero en ocasiones contradecirse al igual que las lógicas institucionales, pueden estar de acuerdo o no porque se tratan de naturaleza distinta, lo cual se complejiza aún más cuando la empresa familiar es una Universidad que tiene su propia lógica institucional.

Las características que se presentan en una empresa familiar que a su vez es universidad hacen parte de las teorías de Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1990), en “El actor y el sistema”, en virtud de que dichos autores manifiestan que el poder se concibe como una relación, lo cual implica que se hace necesario visualizar, no sólo a quien manda, sino también develar qué hacen los que en teoría deben obedecer. Se trata de una relación de intercambio y negociación entre dos o más actores interdependientes, por tanto, es una relación que permea la toma de decisiones en todo momento. Si bien es cierto:

“El poder es una relación de fuerza, de la cual uno puede derivar más ventajas que el otro, pero en la que, del mismo modo, el uno no está totalmente desvalido frente al otro. El poder tiene varias características: es una relación de intercambio, por lo tanto, de negociación; es una relación instrumental y no transitiva, por último, es una relación recíproca pero desequilibrada”. (Crozier y Friedberg, 1990)

Hay que tener claro que, como lo describe Crozier y Friedberg, a mayor incertidumbre, mayor es el poder latente. De acuerdo con este planteamiento, existen cuatro grandes fuentes de poder derivadas de las principales fuentes de incertidumbre presentes en una organización:

1. El dominio de un conocimiento experto difícil de reemplazar.
2. Posición clave para atender la vinculación de la organización con su entorno.

3. La gestión del flujo de comunicaciones y de información entre los miembros de la organización.

4. Disponer de la facultad de crear e interpretar reglas y normas, aspectos fundamentales para tener el control de las asambleas y de los órganos de dirección en una Universidad, donde no sólo juega un papel importante el dinero sino también el conocimiento en manos de los actores.

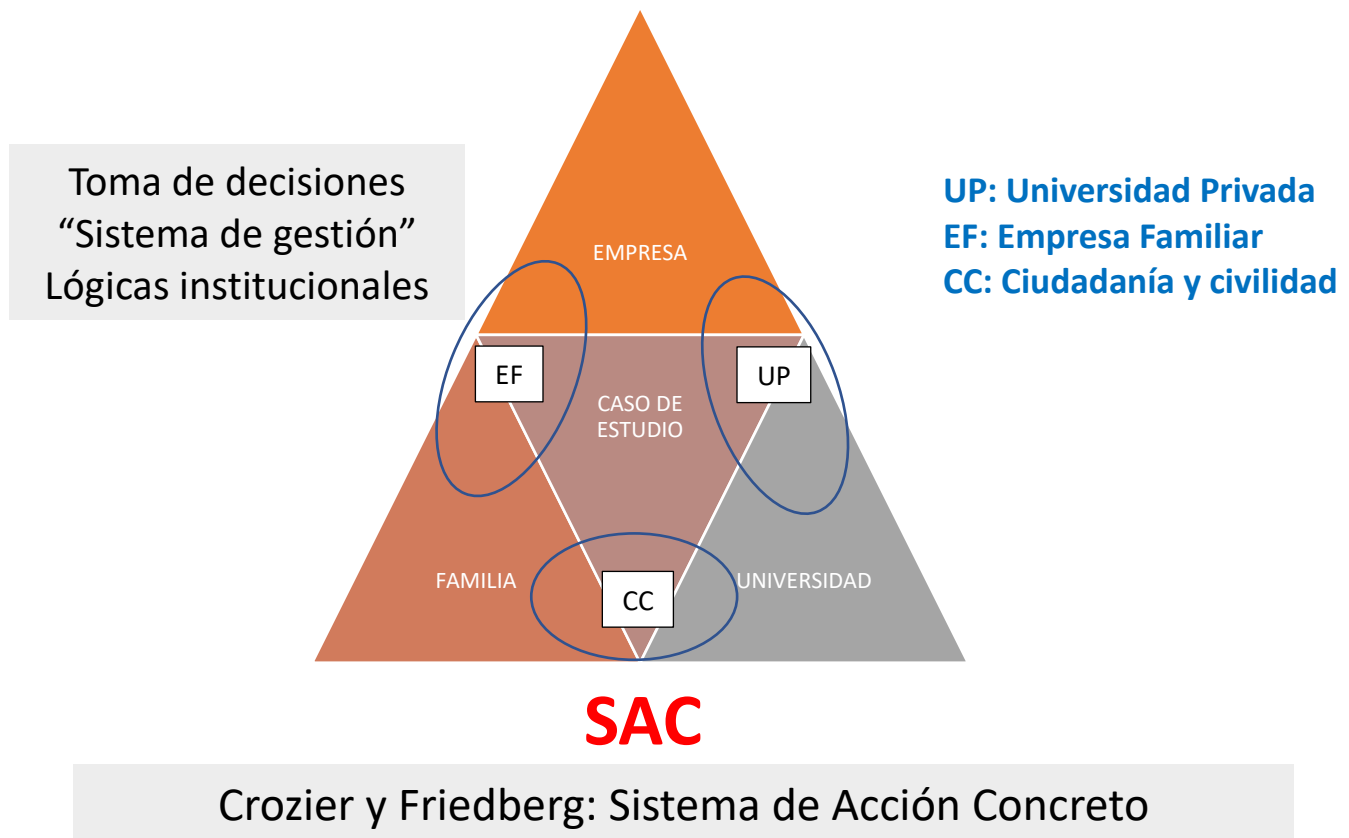
Crozier y Friedberg (1990) conciben a la organización como una construcción del hombre para encarar acciones colectivas. Dentro de las organizaciones el hombre nunca deja de ser actor tratando en todo momento de aprovechar las oportunidades que se le presentan, en el marco de las libertades que dispone, y en consecuencia hacer uso de su cuota en la toma de decisiones y la acción colectiva, donde se hace fundamental en las Universidades de índole familiar ese equilibrio que generan los valores y las creencias que detallan Cisneros, Ramírez y Hernández (2011) en el texto sobre control en la empresa familiar, donde la balanza de los tres sistemas (familia, empresa y propiedad) es generada por el control formal y el informal, que forma un equilibrio marcado por los valores y creencias a nivel familiar.

Para Crozier y Friedberg el comportamiento organizacional es de naturaleza estratégica, en este sentido, el elemento fundamental que contribuye a ver cómo se desarrolla la acción estratégica es el concepto de juego, en vista de que este es el canal por medio del cual se establece la relación entre el actor y el sistema, entendiéndose el juego como el instrumento que elaboran los seres humanos para reglamentar su cooperación toda vez que el juego concilia la libertad con la restricción, aspectos fundamentales que se complejizan con las relaciones y fuentes de poder al mezclar las lógicas institucionales de la familia, la empresa y la Universidad, dentro de un sistema de acción concreto comprendido como:

"un conjunto humano estructurado, que coordina las acciones de sus participantes mediante mecanismos de juego relativamente estables y que mantienen su estructura, es decir, la estabilidad de sus juegos y las relaciones que existen entre éstos, mediante mecanismos de regulación que a su vez constituyen otros juegos" (Crozier y Friedberg, 1990: 236),

A partir de lo anterior, se puede aspirar a proponer un modelo explicativo de la toma de decisiones de una empresa familiar que a su vez es universidad, donde convergen diferentes lógicas institucionales para la toma de decisiones.

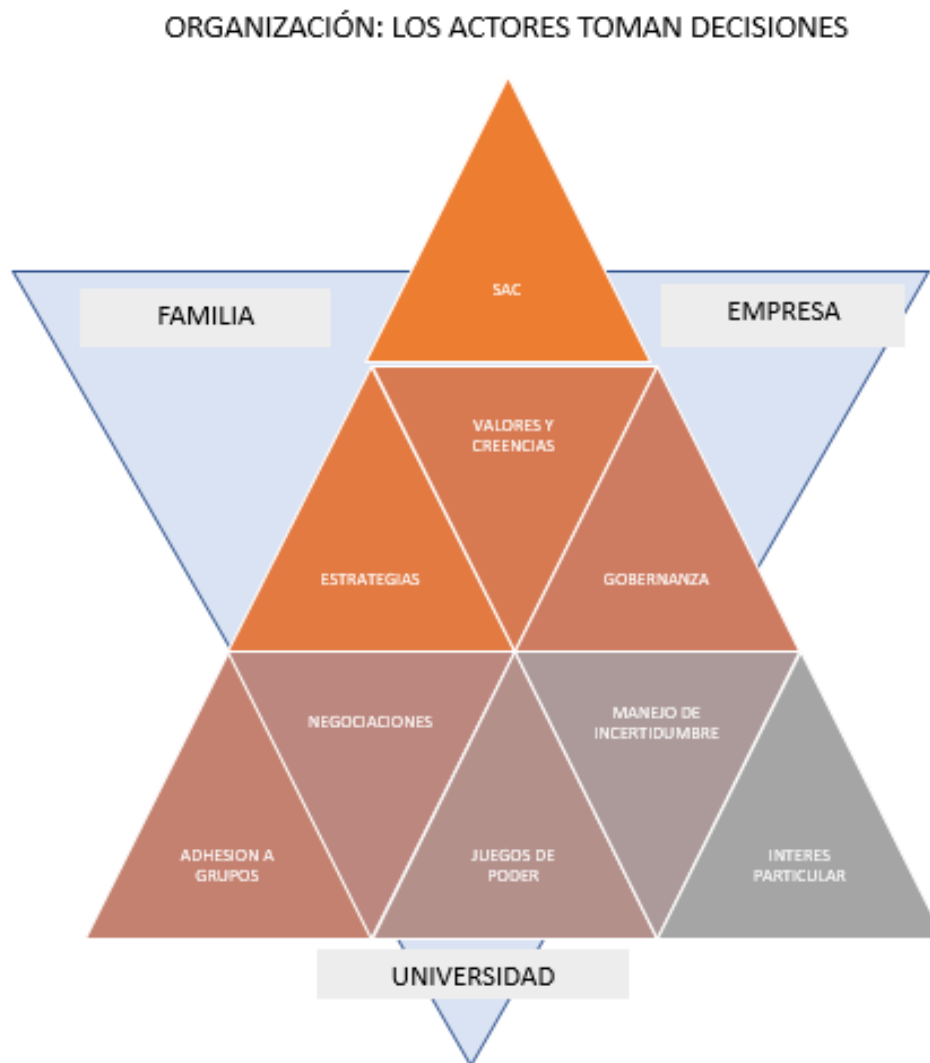
Figura 5a: Modelo Explicativo de la Toma de decisiones en empresa familiar que a su vez es Universidad



Fuente: Tomado del Doctor Oscar Lozano Carrillo en asesoría de tesis doctoral

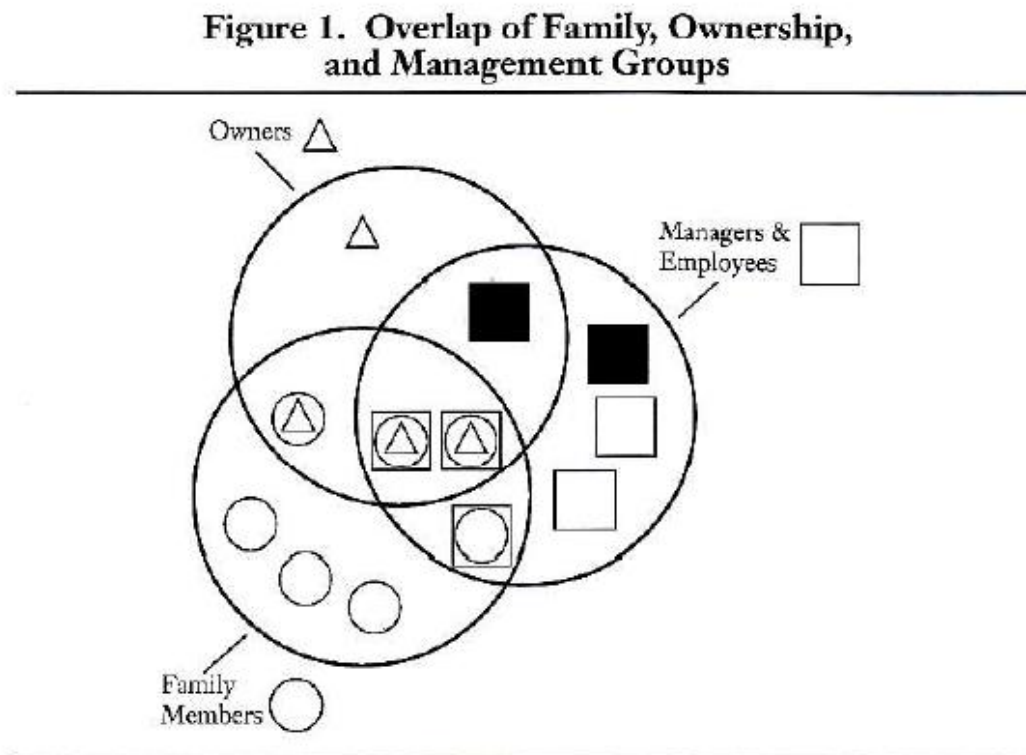
La figura 5ª permite inferir el traslape entre la Lógica de la Empresa, La lógica Familia y la Lógica Universidad, donde los puntos de interrelación entre familia y empresa, está marcado por el concepto empresa familiar, entre la empresa y la universidad por el concepto Universidad privada y entre la familia y la Universidad por el concepto de ciudadanía y la civilidad, los cuales son elementos determinantes para identificar las tensiones que se generan en la toma de decisiones de acuerdo a la capacidad de los actores, como se representa en la figura 5b:

Figura 5b: Toma de decisiones: entre Lógicas Institucionales y Capacidades de los Actores



Es importante definir que para la construcción de un modelo en el que se traslapen la lógica de la familia, la empresa y la Universidad, se debe partir del modelo sistémico de Tagiuri & Davis (1982), base fundamental en el estudio de las empresas familiares por su aporte a la visualización de la interacción de las partes, como se observa a continuación:

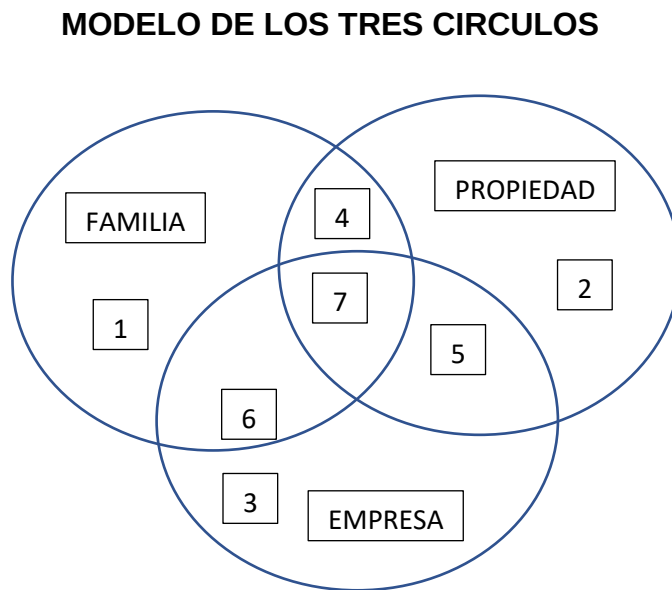
Figura 6: *Overlap of Family, Ownership and Management Groups*



Fuente: Tagiuri & Davis (1982:200)

Modelo sistémico que en el año 1997 fue adaptado por Gersick y Davis, con la inclusión de 7 sectores que se forman en el sistema de los tres círculos, en el cual se aprecia la propiedad como un elemento fundamental para comprender las relaciones y los roles de cada uno de los miembros en la organización, denominado el modelo de los tres círculos:

Figura 7: Modelo de los tres círculos para explicar la Empresa Familiar



Fuente: Tagiuri & Davis (1982), adaptado por Gersick *et al.* (1997:6).

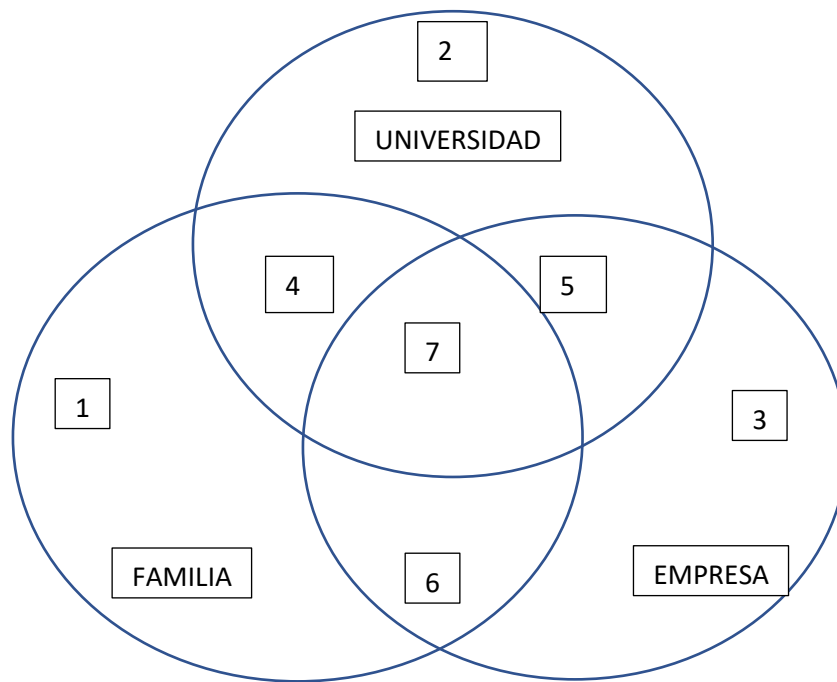
A partir de la figura 7, pueden inferirse las relaciones significativas entre los actores de la empresa familiar, y las lógicas institucionales que se traslapan a través de los actores que pertenecen a varios sistemas dentro de la organización:

- a) La persona que solo tenga una conexión con el sistema, estará en uno de los sectores externos 1, 2 o 3.
- b) Las personas que tengan más de un nexo con el sistema, estarán ubicados en los sectores superpuestos: 4, 5, 6 o 7. Siendo el sector 7 el más complejo, ya que se trata de personas que intervienen en la administración de la empresa, pertenecen a la familia y además son propietarios.

En la adaptación al caso de estudio se plasmaría la siguiente evolución, en la que se reemplazaría el sistema propiedad por el sistema Universidad en virtud que las IES en Colombia son entidades sin ánimo de lucro que se constituyen por la voluntad de

asociación o creación de una o más personas (naturales o jurídicas) para realizar actividades en beneficio de asociados, terceras personas o comunidad en general, quienes actúan como fundadores y no sólo como inversionistas:

Figura 8: Adaptación modelos de tres círculos a la lógica de la empresa, la familia y la universidad



Fuente: elaboración propia a partir del Modelo de Gersick *et al.* (1997:6).

Las vinculaciones de los actores con sus correspondientes lógicas institucionales pueden ser descrita de la siguiente manera:

- a) La persona que solo tenga una conexión con el sistema, estará en uno de los sectores externos 1, 2 o 3.
- b) Las personas que tengan más de un nexo con el sistema, estarán ubicados en los sectores superpuestos: 4, 5, 6 o 7. Siendo el sector 7 el más complejo, ya que se trata de personas que intervienen en la administración de la empresa, pertenecen a la familia y además son fundadores.

Este tipo de modelos será de utilidad en el análisis del caso que habrá de realizarse, porque permite identificar los informantes relevantes para la investigación y los

participantes de la toma de decisiones estratégicas de la organización, que están expuestos a las tensiones de la lógica empresarial, familiar y de la universidad.

De esta propuesta de marco teórico pueden concluirse algunas ideas fundamentales que fungirán como supuestos básicos que guiarán el análisis:

Las lógicas institucionales son el conjunto de prácticas y símbolos culturales construidos socialmente (supuestos, valores y creencia) mediante los cuales las partes “dan sentido a su actividad diaria, organizan el tiempo y el espacio y reproducen sus vidas y experiencias” (Thornton et al., 2012:2). En este sentido el traslape entre las lógicas propias de la empresa, la familia y la universidad complejiza la toma de decisiones, en la medida en que la lógica institucional de la familia está representada por un fuerte sentido de la lealtad a la familia, los padres y la familia, basada en las fuentes de legitimidad, autoridad paterna, la familia basada en normas tales como obediencia a los padres y la primacía del bienestar de los niños propios, y una uniformidad de valores dentro de una familia (Thornton, 2004), mientras que la lógica de mercado, por el contrario, es reflejado por las normas de competencia, las recompensas y la legitimidad basada en el rendimiento, la autoridad basada en la competencia y el mérito (Thornton y Ocasio, 2008; Thornton et al., 2012). Por su parte la lógica de la universidad que es privilegiada por la libertad de pensamiento y de acción, flojo acoplamiento y anarquías organizadas, lo cual genera tensiones en la toma de decisiones entre las tres lógicas al traslaparse en una organización.

Los actores presentan un comportamiento estratégico al poder elegir entre lógicas institucionales en pugna, en función de aquellas que les permiten aprovechar de mejor manera sus dominios sobre ciertas “zonas de incertidumbre”, y este cruce entre lógicas institucionales y áreas de incertidumbre a cargo de los actores se convierte en el juego emergente que marca la toma de decisiones. Todos estos conceptos y categorías desarrolladas en el marco teórico se resumen en la Tabla 6, la cual es importante porque refleja la interrelación entre el problema de investigación, los objetivos, la metodología

con el desarrollo teórico de las categorías Familia, Empresa y Universidad, desde los diferentes autores y textos que permiten una construcción relevante y sustentable para el caso de estudio, sintetizando la congruencia entre objetivos y marco teórico.

Tabla 6: Matriz de congruencia: Síntesis entre objetivos y marco teórico.

Toma de Decisiones en una universidad colombiana que es empresa familiar.			
Titulo:			
Categorías de análisis	FAMILIA	UNIVERSIDAD	EMPRESA
Pregunta de Investigación	Objetivos	Marco Teórico	Metodología de la investigación
¿Cómo se toman decisiones en una empresa familiar que a su vez es universidad, desde una perspectiva que considere el traslape de las lógicas institucionales propias de la familia, la empresa y la Universidad?	Objetivo General	El actor y el sistema Crozier y Friedberg (1990) – el actor y el sistema Crozier, Michel (1974) el fenómeno burocrático	La metodología de la investigación es un estudio de casos cualitativo
	Analizar la toma de decisiones en una empresa familiar que a su vez es universidad desde una perspectiva que considere el traslape de las lógicas institucionales propias de la familia, la empresa y la Universidad.	Empresa Familiar Tagiuri, R. y Davis, J. (1982). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. Tagiuri, R. & J. Davis. (1992). "On goals of successful family business" Tagiuri, R. & J. Davis. (1996). "Bivalent attributes of the family business", Family Business Review, 2(9). Family Firm Institute, pp. 199-208. Primera publicación del	FAMILIA: Revisión biblio-hemerográfica, Entrevista semi-estructuradas EMPRESA: Revisión biblio-hemerográfica, Análisis de documentos, Observación participante
	Objetivos Específicos	Cisneros, L., Ramírez, G. y Hernández, A. (2011), "Control en la Empresa Familiar" Miller, Danny & Le Breton-Miller, Isabelle & Amore, Mario Daniele & Minichilli, Alessandro & Corbetta, Guido, 2017. "Institutional logics, family firm governance and performance," Miller, D., Le Breton-Miller, 2019. "Ideals-Based Accountability and Reputation in Select Family Firms," Miller, D., Le Breton-Miller, 2020. Family Firms: A Breed of extremes?.	UNIVERSIDAD: Observación participante, Entrevistas semi-estructuradas, Análisis de documentos clave (memo, minutas y orden del día de reuniones ...)
	Analizar la contribución de la toma de decisiones a la creación de estructuras de gobernanza en la organización, y si existen conflictos implícitos en las estructuras, derivados de la convivencia entre las distintas lógicas institucionales.	Lógicas institucionales Thornton, P. & Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the historical contingency of power in organizations. Thornton, P. & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. En Greenwood, R., Oliver, C. Sahlin K., y Sudday, R (Ed.) Battilana, J., Besharov, M. & Mitzinneck, B. (2017). On Hybrids and Hybrid Organizing: A Review and Roadmap for Future Research. William Ocasio, Patricia H. Thornton, Michael Lounsbury. (2017). Advances to the Institutional Logics Perspective. Brès, L., Raufflet, E., & Boghossian, J. (2018). Pluralism in organizations: learning from unconventional forms of organizations.	Instrumento: Entrevistas Semiestructuradas – Análisis de documentos - Observación
	Comprender el tipo de indeterminaciones/ambigüedades/incertidumbres generan las propias reglas y estructuras de gobernanza, y las "fuentes de poder" que derivan de ellas.		Estudio de casos: Yin 2003 "las preguntas "cómo" y "por qué" son más explicativas y probables para usar en estudios del caso, historias, y experimentos como las estrategias de investigación preferidas", pasando de la explicación a la interpretación, por lo que el manejo de datos implicaría pasar de la "frecuencia" como criterio de análisis al de "pertinencia". Yin, R. K. (2003).
	Establecer los "recursos estratégicos" (o "fuentes de incertidumbre/ fuentes de poder") que utiliza cada actor o coalición de actores, en la toma de decisiones, de acuerdo con la lógica institucional que guía su acción.	Universidad Weick, Karl e. (1976) sistema débilmente acoplado. "educational organizations as loosely coupled systems" Cohen, m. d., j. g. March y j. p. Olsen (1972) anarquía organizada. "a garbage can model of organizational choice"	Cualitativa: Taylor y Bogdan, (1987: 19-20) se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable

A continuación, se presentará la metodología adoptada para el abordaje del caso bajo estudio.

III. Metodología

1. Fundamentación de la perspectiva adoptada

El abordaje de la toma de decisiones en una universidad de carácter familiar desde una perspectiva que considere el traslape de las lógicas institucionales familia, empresa y Universidad, implica pasar de la explicación a la interpretación, por lo que el manejo de datos implicaría pasar de la **“frecuencia”** como criterio de análisis al de **“pertinencia”**. En esa medida, las técnicas metodológicas a utilizar tenían que ser de orden cualitativo porque, más que interesarse por el “que” y “cuántas veces” nos interesa saber el “cómo” un fenómeno se construye. Tomado de la tesis de la Doctora María Teresa Magallón Díez. En la investigación se utilizará el método analítico, sintético y documental.

2. La metodología de la investigación cualitativa

Se opta por una metodología cualitativa, porque la pregunta de investigación responde al “cómo”, y no sólo se queda en la parte explicativa, sino que pasa a la interpretativa, para responder la pregunta *¿cómo se toman decisiones en una universidad de carácter familiar desde una perspectiva que considere el traslape de las lógicas institucionales?*, ya que la metodología cualitativa de acuerdo con Taylor y Bogdan, (1987: 19-20) se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable.

Como lo señala Ray Rist (1977) referenciado en Taylor y Bogdan, (1987: 20-25), la metodología cualitativa, a semejanza de la metodología cuantitativa, consiste en mucho más que un conjunto de técnicas para recoger datos. Es un modo de encarar el mundo

empírico, porque la investigación cualitativa es inductiva; el investigador ve el escenario y las personas en una perspectiva holística; los investigadores son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de estudio de modo natural; los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas; el investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones; para el investigador cualitativo todas las perspectivas son valiosas; los métodos cualitativos son humanistas; los investigadores cualitativos dan énfasis a la validez en su investigación; para el investigador cualitativo todos los escenarios y personas son dignos de estudio y por último, la investigación cualitativa es un arte que permite flexibilidad en cuanto al modo en que intentan conducir sus estudios.

3. El método del estudio de caso

La metodología de la investigación es un estudio de caso bajo un enfoque cualitativo porque responde al *¿cómo se toman decisiones en una universidad de carácter familiar desde una perspectiva que considere el traslape de las lógicas institucionales?*, la cual se realizará mediante la revisión biblio-hemerográfica, revisión documental, entrevistas semi - estructuradas, observación participante, sistemática y análisis de documentos clave (memorándum, minutas y orden del día de reuniones), análisis de los elementos fundacionales de la organización, y a partir de eso formular las categorías de análisis en un estudio de caso.

De acuerdo con Yin (2003), “en general los estudios de caso son las estrategias preferidas cuando las preguntas ‘como’ “y ‘por qué’ son realizadas, cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos, y cuando el foco está en un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida real”, lo cual se identifica plenamente con la situación a investigar en virtud que se trata de una organización específica de carácter privado que se enfrenta ante una realidad en el traslape de las lógicas

institucionales entre la familia, la empresa y la Universidad, lo cual permite realizar una observación participante y entrevistas para llevar a cabo la investigación de forma exitosa, porque es un problema relevante, pertinente y factible.

Esta investigación es un estudio de caso explicativo bajo metodología cualitativa, de acuerdo con Yin (2003), “las preguntas ‘cómo’ y ‘por qué’ son más explicativas y probables para usar en estudios de caso, historias, y experimentos como las estrategias de investigación preferidas”, pasando de la explicación a la interpretación, por lo que el manejo de datos implicaría pasar de la “*frecuencia*” como criterio de análisis al de “*pertinencia*”.

4. Instrumentos de estudio de la metodología cualitativa

El desarrollo de esta investigación se llevará a cabo mediante instrumentos como las entrevistas individuales, la observación participante, la revisión documental y el análisis de la información, elementos esenciales dentro de la metodología cualitativa que permiten desarrollar el caso de estudio de forma interpretativa para trascender de las variables y dar respuesta al “cómo” desde las categorías de análisis: familia, empresa y universidad.

Figura 9: Fuentes de la investigación



Fuente: elaboración propia

De las técnicas anteriores, las que habrán de utilizarse para los fines de esta investigación son: el cuestionario, la entrevista semiestructurada, la observación participante y la revisión documental, dado que cada una de ellas aporta los elementos necesarios para llevar a cabo el estudio de casos cualitativo, con una interacción directa marcada por la confianza y discrecionalidad con los informantes de la investigación mediante el cuestionario y la entrevista semiestructurada. Por otro lado, la revisión documental juega un papel importante para en el análisis de minutas y la convalidación de las decisiones estratégicas más importantes de la organización. Por último, la observación participante, brinda la forma natural de participar dentro de la organización pudiendo realizar análisis considerables y relevantes que conlleven a la consecución de los objetivos de investigación.

5. Determinación de los Instrumentos de información

Se presenta a continuación el contenido de los principales instrumentos de investigación para este trabajo: el cuestionario y la entrevista semiestructurada.

a) El cuestionario

Por esta razón en las organizaciones de índole familiar es importante establecer los lineamientos de familia frente a la empresa y a la Universidad, que permitan alinear la misión, visión y objetivos de la familia con la organización, el cual se realizará mediante observación participante y entrevistas semi estructuradas, que al final permitan responder las siguientes preguntas a nivel organizacional, que aparecen en el siguiente Cuestionario, con respuestas dicotómicas (sí / no), en caso tal de considerar ampliar la información, el informante puede realizarlo en la casilla “observación”.

Tabla 7: Cuestionario. Preguntas Específicas de Investigación

Categorías	PREGUNTAS ESPECIFICAS	SI	NO
FAMILIA	¿Ha realizado con su grupo familiar un ejercicio que consiste en definir <u>la visión</u> , <u>misión</u> y <u>los objetivos</u> familiar frente a la universidad, así como los <u>principios</u> y <u>valores</u> que promuevan el sentido de pertenencia por la misma?		
	¿Tiene protocolo de familia / sucesión / acuerdos familiares / políticas de vinculación, permanencia y retiro de familiares frente a la universidad?		
	¿Tiene claramente definida y conocida por su grupo familiar alguna Política que oriente cómo resolver los conflictos de interés que se presenten entre dueños de la empresa, directivos, administradores, proveedores o clientes que son familia?		
	¿Cuentan con órganos de gobierno familiar tales como asamblea de familia y/o consejo de familia? (Adquieren relevancia desde la 2° generación).		
UNIVERSIDAD	¿Para la toma de decisiones estratégicas y operaciones clave de la universidad, se apoya en una junta directiva u órgano equivalente que genera valor y tiene claramente definidas sus funciones, periodicidad de las reuniones, agenda, mecanismo de toma de decisiones, entre otras?		
	¿Se evalúan por lo menos una vez al año los cargos directivos tales como rectores, vicerrectores, directores, jefes y/o a los miembros del órgano de dirección?		
	¿Tiene la universidad un plan de sucesión y reemplazo del líder de la organización y de los ejecutivos principales, en caso de ausencia temporal, muerte o retiro?		
EMPRESA	¿Los miembros de la familia fundadores de la organización se reúnen por lo menos una vez al año en sesión ordinaria de asamblea general con la finalidad de conocer cómo y para dónde va la institución?		
	Si del resultado del ejercicio anual se perciben excedentes, ¿existe una política clara y conocida por todos los fundadores de cuánto se debe reinvertir y como se ejecuta el presupuesto?		
	¿Los actuales y potenciales fundadores y adherentes familiares tienen los conocimientos necesarios para ejercer un rol responsable como miembros de la asamblea?		

Fuente: elaboración propia

Los informantes de la investigación, están clasificadas como las personas que tengan más de un nexo con el sistema y que participan en la toma de decisiones estratégicas, estos como se evidenciara posteriormente de acuerdo al modelo adaptado de Gersick y Davis (1997), son aquellos que se encuentran en los sectores 4, 5, 6 o 7. Siendo el sector 7 el más complejo, ya que se trata de personas que intervienen en la administración de la empresa, pertenecen a la familia y además son fundadores, situación que genera el traslape de las lógicas: Familia, Empresa y Universidad, siendo éste el sector donde se toman decisiones y los actores hacen uso de sus relaciones de poder y zonas de incertidumbre para satisfacer sus deseos y necesidades por medio del mecanismo del juego. Por lo cual los 7 entrevistados pertenecen al sector 7, abarcando el 100% de las personas de la familia que toman decisiones dentro de la Universidad, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 8: Perfil de los informantes de la investigación posición en Empresa, Familia y Universidad.

Den	Posición en la Empresa	Posición en U	Posición en la Familia	Genero	Posición en la Familia	Experiencia	Estudio
A2 - X	Rectoría Nacional	Miembro fundador	Hija	Mujer	7	Educación	Doctora
A6- Y	Rector de sede	Miembro fundador	Hijo	Hombre	6	Educación	Candidato Doctorado
A3	Directivo - Primer Rector Nacional	Miembro fundador	Hijo	Hombre	5	Educación	Profesional
A4	Directivo	Miembro fundador	Hijo	Hombre	4	Educación	Profesional
A5	Directivo	Miembro fundador	Hijo	Hombre	3	Educación	Profesional
Z	Rector de sede	Miembro fundador	Pariente	Hombre	N/A	Educación	Magister
AA6	Directivo	Miembro fundador	Nieto	Hombre	6-1	Educación	Magister

Fuente: elaboración propia

b) La entrevista semiestructurada

Las entrevistas semi-estructuradas, de acuerdo con las técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales propuestas por Jorge Padua (1979: 17),

“son algo menos flexibles que las no estandarizadas. Aquí existe margen para la reformulación y la profundización en algunas áreas, combinando algunas preguntas de alternativas abiertas con preguntas de alternativas cerradas de respuesta. Por lo general existe una pauta de guía de la entrevista, en donde se respeta el orden y fraseo de las preguntas”.

Por lo anterior, para el caso de estudio se tendrá un derrotero de preguntas clave abiertas que permita identificar y complementar las preguntar cerradas para dar respuesta al *¿Cómo se toman decisiones en una empresa familiar que a su vez es universidad, desde una perspectiva que considere el traslape de las lógicas institucionales propias de la familia, la empresa y la Universidad?*, basándose principalmente en hechos históricos fundamentales para la organización, tales como:

- La fundación de la Universidad – Historia.
- Conformación de los órganos de dirección, nombramiento del Rector general y de los rectores de sedes. Atribuciones especiales.
- La apertura de una nueva sede y de nueva oferta académica, virtual a distancia y presencial.
- El fallecimiento de miembros de la familia.

Por tanto, se plantea la siguiente entrevista que tiene como objetivo identificar cómo se toman decisiones en una empresa familiar que a su vez es universidad, tomando como referencia cuatro momentos clave que marcan la historia de la Universidad como organización desde una perspectiva que considera las lógicas de la familia, la empresa y la Universidad:

- La fundación de la Universidad, conflictos e impactos históricos identificables, mecanismos de control y políticas presupuestales.

Tabla 9: *La fundación de la Universidad – Historia, Control y Políticas*

FAMILIA	EMPRESA	UNIVERSIDAD
¿Qué factores influyeron para la fundación de la Universidad desde el aspecto familiar y que antecedentes existieron?	¿Qué factores influyeron para la fundación de la Universidad desde el aspecto empresarial y que objetivos persiguen?	¿Qué factores influyeron para la fundación de la Universidad?
¿Cómo ha sido la experiencia familiar con la conformación de la Universidad?	¿Qué conflictos se han generado a nivel empresarial con los miembros de la familia?	¿Qué impactos ha generado la conformación de la Universidad con respecto a la familia y la sociedad?
¿Cómo se ejerce el control desde el aspecto familiar?	¿Cómo se ejerce el control desde la empresa familiar y la Universidad?	¿Existe una política de reinversión de excedentes, y de ejercicio del presupuesto?, ¿Cómo se logran acuerdos en esta materia?

- Conformación de los órganos de dirección, nombramiento del Rector general y de los rectores de sedes. Atribuciones especiales.

Tabla 10: Conformación de los Órganos de dirección

FAMILIA	EMPRESA	UNIVERSIDAD
¿Cómo ha evolucionado la composición de los cuadros directivos de la organización bajo estudio de acuerdo con la familia?	¿Cómo ha evolucionado la familia de la organización en cuestión?	¿Cómo ha evolucionado la Universidad?
¿Qué actores familiares han ocupado puestos clave en cada tipo de estructura? Y ¿Por qué se nombró a esos actores familiares en específico en esos puestos clave?, ¿cuáles fueron los criterios para ello?	¿Qué peso tienen los actores de la familia que hacen parte de la gobernanza corporativa en la toma de decisiones?	¿Cómo se logró la construcción una estructura de gobernanza que da orden y certidumbre a la operación de la Universidad, tales como establecimiento de protocolos, políticas de excedentes, de ejercicio presupuestal, planes de sucesión, etc.?

- La apertura de una nueva sede y de nueva oferta académica, en modalidad virtual a distancia y presencial.

Tabla 11: *Apertura de una nueva sede virtual a distancia y presencial*

FAMILIA	EMPRESA	UNIVERSIDAD
¿Qué tipo de recursos a cargo de cada actor de la familia son los que determinan la orientación de una decisión?	¿Qué formas de gestión se utilizan para lograr la permanencia de la empresa familiar?	¿Qué forma de gestión permite hablar de la existencia de una Universidad? y ¿Qué es lo que la distinguiría de otros tipos de organización, desde su perspectiva?
¿Han existido situaciones en las que los criterios familiares se contraponen con la misión de la universidad?, ¿pueden darnos ejemplos de ello?	¿Qué criterios se utilizan para tomar decisiones en la estructura familiar relacionadas con la Universidad?	¿Ha sido fácil llevar a cabo las reuniones en la Asamblea General y el Consejo de dirección?, ¿Se han enfrentado obstáculos para su cumplimiento, como cuáles?
¿Qué actores de la familia toman decisiones en cada circunstancia?, y ¿Cómo buscan llegar a acuerdos cuando hay diferencias?	¿Cómo se generan las estrategias para la toma de las decisiones en una universidad privada de propiedad familiar?	¿Cómo se toman decisiones en una Universidad? y ¿podría ponernos un ejemplo de una decisión que usted recuerde como especialmente complicada?

- La familia en la organización - El fallecimiento de miembros de la familia.

Tabla 12: *La familia en la organización*

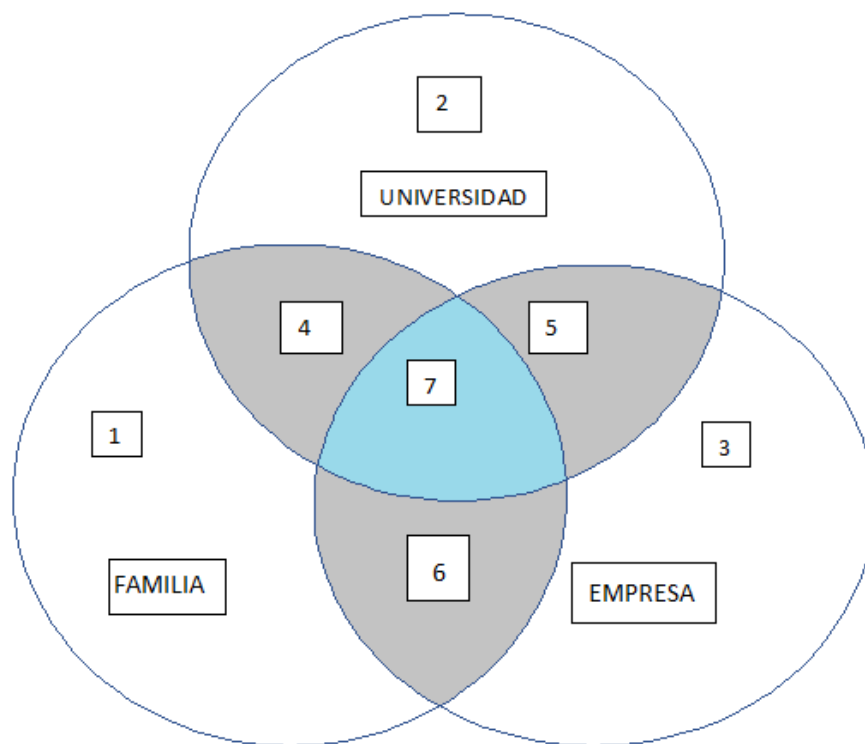
FAMILIA	EMPRESA	UNIVERSIDAD
¿Existen protocolos de Familia? ¿Cómo fue el proceso de su construcción de los protocolos? y ¿Cómo se activaron los Protocolos de Familia, Sucesión, acuerdos Familiares, en caso de Ausencia Temporal, Muerte o Retiro, para lograr un consenso a nivel familiar?	¿Cómo se activaron las Políticas de Vinculación, Permanencia y Retiro de Familiares Frente a la Empresa?	¿Cómo se toman decisiones desde la Universidad en caso de Ausencia Temporal, Muerte o Retiro desde los órganos de dirección para no afectar la continuidad de la organización?
¿Cómo ha sido el comportamiento de los actores de la familia, en caso de Ausencia Temporal, Muerte o Retiro, desde el aspecto familiar?	¿Cómo ha sido el comportamiento de los actores de la familia, en caso de Ausencia Temporal, Muerte o Retiro, desde el aspecto empresarial?	¿Qué criterios se utilizan para tomar decisiones relacionadas con la Universidad, en caso de Ausencia Temporal, Muerte o Retiro?

Fuente: elaboración propia

c) Los informantes en la investigación

Para definir los informantes de la investigación, es necesario remitirnos al modelo adaptado al caso de estudio que representa las lógicas institucionales de la familia, la empresa y la universidad, el cual está basado en Modelo sistémico que en el año 1997 fue adaptado por Gersick y Davis con base en el modelo de Tagiuri & Davis (1982), con la inclusión de 7 sectores que se forman en el sistema de los tres círculos, como se observa a continuación para determinar dónde las lógicas de la familia, la empresa y la universidad tienen un nivel de convergencia más fuerte y donde se encuentran los actores en la toma de decisiones más trascendentales de la organización.

Figura 10: Adaptación del modelo de los tres círculos a la lógica de la empresa, la familia y la universidad



Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de Gersick y Davis (1997)

En este sentido, los informantes de la investigación son:

- Las personas que tengan más de un nexo con el sistema, estarán ubicados en los sectores superpuestos: 4, 5, 6 o 7. Siendo el sector 7 el más complejo, ya que se trata de personas que intervienen en la administración de la empresa, pertenecen a la familia y además son fundadores, situación que genera el traslape de las lógicas: Familia, Empresa y Universidad, siendo éste el sector donde se toman decisiones y los actores hacen uso de sus relaciones de poder y zonas de incertidumbre para satisfacer sus deseos y necesidades por medio del mecanismo del juego.
- Sector 7: Miembros de la familia, que a su vez son fundadores de la Universidad y hacen parte de la administración de la organización, comprendida esta como la empresa. Por ende, se encuentran en los entes de gobernanza de la universidad, comprendida esta como la asamblea general, en la rectoría principal y rectoría de cada sede y en el Consejo directivo. Por tanto, el sector 7 son los principales informantes en la investigación, en el siguiente orden:
 - Miembros de la familia que a su vez son fundadores de la Universidad y participan de la gobernanza de esta en la asamblea general.
 - Miembros de la asamblea general como órgano máximo de dirección, familiares y no familiares.
 - Miembros del Consejo directivo como órgano de dirección, familiares y no familiares.
 - Rectorías
 - Cargos directivos con poder decisorio en la Universidad

A continuación, en la Tabla 13, se presenta la Matriz de congruencia de la entrevista semiestructurada, cuyo objetivo es mostrar la alienación de las categorías y la dependencia e independencia de estas con los conceptos y los objetivos de la investigación para dar respuesta al problema de investigación, mediante el análisis de documentos, las entrevistas semiestructuradas, el cuestionario y la observación participante.

Tabla 13: Matriz de congruencia entrevista semiestructurada

Título	Toma de Decisiones en una universidad colombiana que es empresa familiar. Entre las lógicas institucionales y el comportamiento estratégico de los actores				
Formulación del Problema	¿Cómo se toman decisiones en una empresa familiar que a su vez es universidad, desde una perspectiva que considere el traslape de las lógicas institucionales propias de la familia, la empresa y la Universidad?				
Categorías			Codificación		
Gobernanza			C1		
Toma de decisiones			C2		
Lógica institucional			C3		
Objetivo	Objetivos Específicos	Categorías Policómic	Dimensión		Pregunta
			DEP/IND	Concepto	
Analizar la toma de decisiones en una empresa familiar que a su vez es universidad desde una perspectiva que considere el traslape de las lógicas	Analizar la contribución de la toma de decisiones a la creación de estructuras de gobernanza en la organización, y si existen conflictos implícitos en las estructuras, derivados de la convivencia entre las distintas	C1 - C2 - C3	DEP	(D1) Estructura	¿Cómo ha contribuido la toma de decisiones a la creación de estructuras de gobernanza en la organización?, ¿existen conflictos implícitos en las estructuras, derivados de la convivencia entre las distintas lógicas institucionales?
				(D2) Control	

institucionales propias de la familia, la empresa y la Universidad.	lógicas institucionales.				
	Comprender el tipo de indeterminaciones /ambigüedades/ incertidumbres generan las propias reglas y estructuras de gobernanza, y las “fuentes de poder” que derivan de ellas.	C1 - C3	DEP	(D3) Fuentes de poder	¿Qué tipo de indeterminaciones/ambigüedades/incertidumbres generan las propias reglas y estructuras de gobernanza, y qué “fuentes de poder” derivan de ellas?
				(D4) Conflicto	
	Establecer los “recursos estratégicos” (o “fuentes de incertidumbre/ fuentes de poder”) que utiliza cada actor o coalición de actores, en la toma de decisiones, de acuerdo con la lógica institucional que guía su acción.	C1 - C2 - C3	DEP	(D5) Recursos estratégicos	¿Qué “recursos estratégicos” (o “fuentes de incertidumbre/ fuentes de poder”) utiliza cada actor o coalición de actores, en la toma de decisiones, de acuerdo con la lógica institucional que guía su acción?
				(D6) Traslape de lógica	

Fuente: elaboración propia

6. Recopilación y procesamiento de la información

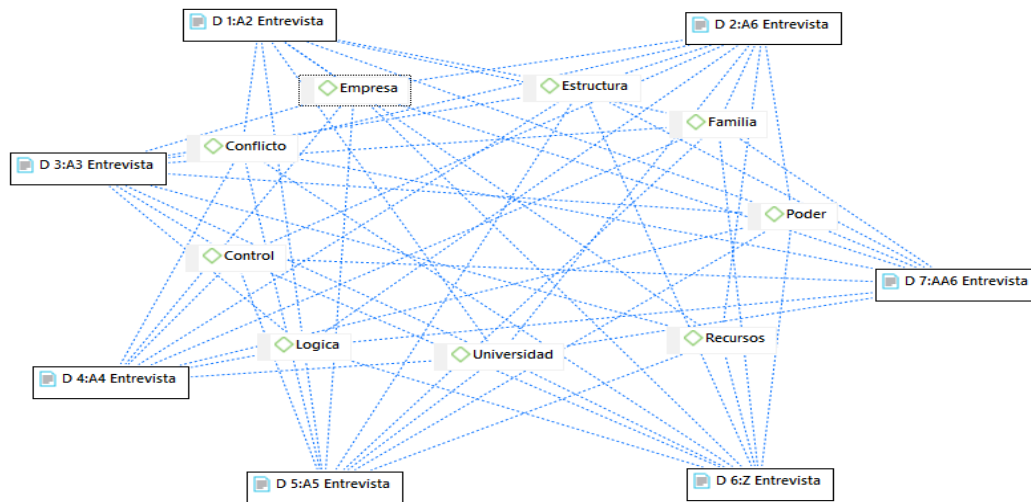
Se realizó la recopilación de información y el procesamiento de información que surge de la Revisión biblio-hemerográfica, el Análisis de documentos, la observación participante, sistemática y entrevistas semi-estructuradas y el análisis de documentos clave, tales como memos, minutas y orden del día de reuniones.

Para el establecimiento de la matriz de congruencia y el análisis se realizó una codificación de las 7 entrevistas realizadas mediante el *software* Atlas.Ti, en este sentido, la siguiente nube de palabras fue punto de partida para la codificación y estructuración:



Para identificar las categorías y co-ocurrencias entre las variables para el caso de estudio se realizó la siguiente RED en Atlas.Ti, la cual arrojó la base para la codificación de Familia, Empresa y Universidad y las categorías (C1) Gobernanza, (C2) Toma de decisiones y (C3) Lógica institucional, mediante los conceptos (D1) Estructura, (D2) Control, (D3) Fuentes de poder, (D4) Conflicto, (D5) Recursos estratégicos y (D6) Traslape de lógica.

Figura 11: Red entrevistas estudio de caso



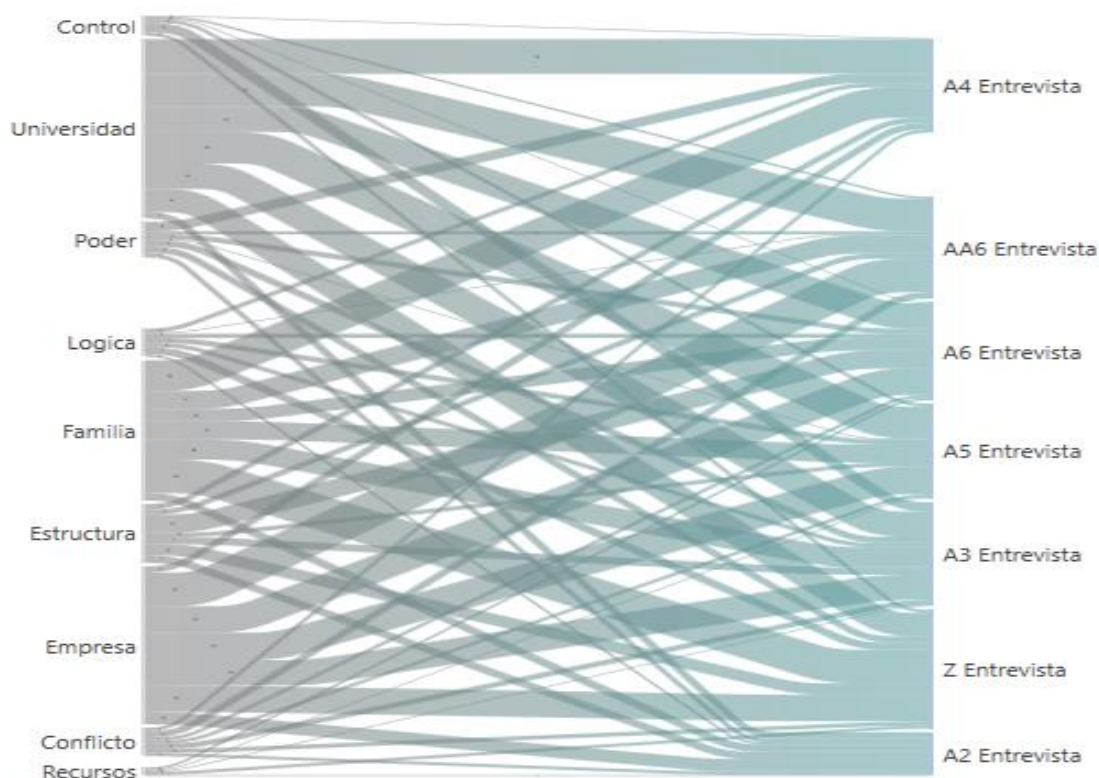
La exploración de co-ocurrencias que se observa en la siguiente tabla de Atlas.Ti permite identificar categorías teóricas de los Estudios Organizacionales desarrollados en el análisis de casos, sobre los cuales se analizó la información con calidad y pertinencia, evidenciando la co-ocurrencia de estos, de acuerdo con lo enunciado en las respuestas de los 7 entrevistados, sobre los cuales se emitió el análisis y resultado del estudio de caso.

Tabla 14: Relación entre categorías del estudio de caso y entrevistas

	D 1: A2 Entrevista 24	D 2: A6 Entrevista 44	D 3: A3 Entrevista 58	D 4: A4 Entrevista 64	D 5: A5 Entrevista 56	D 6: Z Entrevista 70	D 7: AA6 Entrevista 65	Totales
Conflicto 27	3	3	5	3	3	4	6	27
Control 19		1	9	1	3	3	2	19
Empresa 150	12	25	24	6	26	25	32	150
Estructura 56	7	17	7	5	4	11	5	56
Familia 133	7	12	19	29	17	32	17	133
Logica 27	2	4	4	4	5	7	1	27
Poder 34	4	5	6	9	1	6	3	34
Recursos 8	1	2	1		1	3		8
Universidad 170	6	24	24	33	30	22	31	170
Totales	42	93	99	90	90	113	97	624

El siguiente diagrama de Sankey del Atlas.Ti permite observar gráficamente la interrelación de las categorías para una adecuada codificación de las entrevistas.

Figura 12: *Correlación entre categorías del estudio de caso y entrevistas*



En este sentido, después de realizar el análisis pertinente en Atlas.Ti las entrevistas se clasificaron por categorías como se evidencia en los anexos, para obtener un análisis con calidad y pertinencia para los Estudios Organizacionales.

A continuación, se procederá a desarrollar el estudio de casos sobre la toma de decisiones en una universidad colombiana que es empresa familiar, entre las lógicas institucionales y el comportamiento estratégico de los actores, el cual parte de la descripción de las características de la organización bajo estudio, y posteriormente analiza la toma de decisiones bajo 3 subcapítulos para dar respuesta a los objetivos de la investigación.

IV Estudio de Caso: Universidad Privada como Empresa Familiar

El estudio de caso busca analizar cómo se toma de decisiones en una universidad colombiana que es de índole familiar, desde una perspectiva que considere las lógicas institucionales y el comportamiento estratégico de los actores que se genera en el traslape familia, empresa y Universidad.

Este estudio de casos es importante porque expondrá las tensiones que se generan en las organizaciones de índole familiar en la toma de decisiones estrategias, con la particularidad que el desarrollo del mismo se genera en una Universidad privada que tiene singularidades a nivel normativo, funcional y de objeto social, comparado con las empresas familiares tradicionales donde se han centrado las investigaciones de los últimos tiempos, por lo cual toma relevancia y pretenderá demostrar como contribuye la toma de decisiones a la creación de estructuras de gobernanza en la organización, y si existen conflictos implícitos en las estructuras, derivados de la convivencia entre las distintas lógicas institucionales.

Es estudio de casos también buscará comprender el tipo de indeterminaciones/ambigüedades/incertidumbres que generan las propias reglas y estructuras de gobernanza, y las “fuentes de poder” que derivan de ellas y establecer los “recursos estratégicos” (o “zonas de incertidumbre/ fuentes de poder”) que utiliza cada actor o coalición de actores, en la toma de decisiones, de acuerdo con la lógica institucional que guía su acción.

Este cuarto capítulo desarrolla el estudio de caso, el cual inicia describiendo las características de la organización bajo estudio, posteriormente se analiza la toma de decisiones en una universidad colombiana que es empresa familiar, bajo 3 subcapítulos para dar respuesta a los objetivos de la investigación, el primero de ellos bajo el título

decisiones fundamentales en la organización “momentos emblemáticos, el segundo fuentes de poder/fuentes de incertidumbre y el tercero conflicto entre lógicas institucionales y su resolución. Cada uno de estos componentes esta enlazado con los objetivos de investigación, brindando un análisis exhaustivo que permitan dar respuesta al problema de investigación bajo estudio.

1. Características de la organización bajo estudio

La organización bajo estudio es una universidad privada colombiana de índole familiar en busca de alta acreditación institucional, representativa en número de estudiantes a nivel nacional, joven, emprendedora, innovadora, incluyente y con crecimiento continuo en servicios, programas y sedes, variables que fueron definitorias para seleccionarla como estudio de casos, porque permite analizar cómo se han tomado decisiones a nivel estratégico en momentos emblemáticos, para la solución de conflictos y la expansión de la organización. En este sentido este subcapítulo describe la historia, figura jurídica, servicios, objetivos, estructura y cambios significativos de la organización.

a) *Historia de la organización*

La institución de educación superior nace del sueño de una familia de base comerciante, joyera y relojera, pero con una gran vocación social. Característica que los lleva como familia a pensar en la educación como medio de sustento y generación de empleo, pero también como la herramienta fundamental para transformar vidas por medio de la formación con pertinencia.

El primer ejercicio es desarrollado con la educación informal mediante cursos de modistería y textiles para madres comunitarias, lo cual motivo con el tiempo de una institución de educación no formal, transformada posteriormente a educación para el

trabajo y desarrollo humano con programas técnicos labores. En este ejercicio participaron varios miembros de la familia, inicialmente bajo una misma institución, en la cual las fricciones familiares terminaron por dividirla e incentivar a que cada uno creara su propia institución, pero en partes diferentes del país, bajo una base de respeto por el territorio, donde cada hermano escoge un lugar del país y de expansión, lo cual divide la familia por todo Colombia con diferentes instituciones de educación para el trabajo, siempre respetando el principio de no hacer presencia en un territorio donde otro familiar ya estuviera consolidado.

Después de 10 años de experiencia de los familiares en el sector educativo en educación para el trabajo, realizan en el año 2003 una reunión en una ciudad costera del país donde se expone el proyecto de la Universidad, liderada por los tres hermanos menores de la familia, que son los primeros en tomar las riendas de la institución y planear su creación desde la fuerza financiera, política y legal, con un objetivo claro, diferencial y altruista, la inclusión en la educación.

La inclusión en la educación es definida como los niveles de acceso que permiten a un aspirante convertirse en estudiante, desde el aspecto de flexibilidad horaria, académica y financiera, donde se transformen vidas de personas que no han encontrado la posibilidad de estudiar en otras Universidades por altos costos y por dificultades de homologación entre la educación para el trabajo y la educación superior.

En el año 2006 el Ministerio de educación nacional, brinda licencia de funcionamiento a la institución con registro de programas administrativos y legales, los cuales con el tiempo fueron creciendo a los campos de ingeniería, psicología entre otros.

El proyecto tiene una gran acogida y se convierte en realidad, la visión y proyección de la familia permite que en el año 2008 se autorice la licencia de funcionamiento para la

primera sede alterna y en el año 2014 la segunda, conformando de este modo una educación con calidad en 3 ciudades del territorio colombiano, con un gran impacto social para la población con dificultades de acceso a la educación superior.

Actualmente la institución se encuentra certificada en calidad y trabajando hacia la alta acreditación, posee un amplio catálogo de programas presenciales, virtuales y a distancia, con un crecimiento exponencial en población estudiantil con más de 12.000 estudiantes a nivel nacional, siendo un caso de éxito colombiano que parte de una base familiar, donde la vocaciones de los actores ha sido fundamental para establecer las bases para el correcto funcionamiento de la misma, por medio de fuerzas como: el conocimiento, la experiencia y las finanzas.

La clave de la historia de la Universidad es la familia, la cual está conformada por un grupo de profesionales con vocación altruista, dedicados a diferentes procesos de formación desde la educación para el trabajo y desarrollo humano, siendo estas organizaciones dedicadas a una formación rápida mediante técnicas laborales para satisfacer las necesidades del sector productivo con conocimientos especializados con un gran énfasis en niveles auxiliares y operativos. Para hacer un contexto de este tipo de educación, en Colombia en su ley general de educación acogió como parte de la oferta pública y privada la educación no formal que fue reglamentada en el decreto 114 de 1996, la organización del Servicio Nacional de aprendizaje (Sena) a través de la Ley 119 DE 1994 introdujo para Colombia la denominación Formación profesional integral cuya denominación es generalmente aceptada en los países que hacen parte de la OCDE, igualmente la ley 749 de 2002 incorporó a la educación superior la formación de técnicos y tecnólogos como partes de la oferta de la IES, luego en la ley 1064 de 2006 el congreso de la república cambia la denominación de No Formal por Educación para el trabajo y desarrollo humano reglamentado en el decreto 4904 de 2009, y posteriormente por el decreto 1075 de 2015 por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación.

Este contexto es importante y relevante porque antes de conformar la Universidad, varios de los miembros de la familia habían creado una institución de educación para el trabajo y desarrollo humano, que, por conflictos, mala planeación y falta de claridad desde el principio, se desintegro y llevo a que cada uno de ellos crearan diferentes organizaciones de este tipo en todo el país, instituciones que no requieren grandes capitales ni son tan complejas estratégica, administrativa y operativamente como una Universidad. En este sentido los miembros de la familia antes de la conformación de la Universidad en su mayoría contaban con instituciones de educación para el trabajo y desarrollo humano en diferentes zonas del país, bajo la premisa de respetar la ubicación geográfica y la sana competencia entre los miembros de la familia, en virtud que entre ellos mismos llegaron a acuerdos morales de no ingresar a la zona de influencia de alguno de los familiares, lo cual abrió un fortalecimiento nacional de la presencia de la familia perpetrando la mayoría de las regiones de Colombia.

Esta fuerza y el espíritu de formar y contribuir con el desarrollo del país mediante la educación y la mano de obra calificada, y aprendiendo de las experiencias fallidas de unión que habían tenido los lleva a pensar y soñar con un nuevo proyecto, ya más maduros, con conocimiento y capital financiero para crear una institución de educación superior o bien llamada mundialmente una Universidad, bajo parámetros claros y una estructura orgánica solida construida con apoyo de externos que equilibrara la balanza entre la familia, la empresa y la Universidad, adicional una personería jurídica altamente regulada por el estado al ser un servicio público vigilado directamente por el Ministerio de Educación nacional, el cual brinda los lineamientos para que las organizaciones cumplan con sus objetivos misionales, desde la constitución hasta el desarrollo, garantizando que exista la asamblea general como máximo órgano, el Consejo directivo, los Consejos académicos y los diferentes niveles de la organización donde exista pluralidad y se haga uso de la democracia para la toma de decisiones, aunque también deja abierta el concepto de autonomía universitaria para que cada una genere sus diferenciales.

La familia es de base tradicional numerosa de origen, padres e hijos trabajadores, en sus inicios dedicados a una actividad económica comercial de joyería y relojería, pero que los llevo a iniciar procesos de formación con el objetivo de tecnificar a las personas para su propio negocio, lo cual con el tiempo fue tomando fuerza a tal punto que se convierte en una gran oportunidad, bajo un programa gobierno no solo para formar su propio personal sino el de la región en artes y oficios principalmente madres cabezas de familia. Se enamoran de la educación, los impactos que la misma genera a nivel social y familiar, en un momento de oportunidad que no había regulación para la educación informal y se crean los primeros institutos, los cuales posteriormente fueron nombrados educación no formal y posteriormente como educación para el trabajo y desarrollo humano, la cual en la actualidad es completamente regulada por el Ministerio de educación nacional, el ministerio del trabajo y las secretarías de educación.

Datos importantes, que se extraen de las entrevistas realizadas es que a la conformación de la Universidad no fueron invitados todos los miembros de la familia, sino solo aquellos que se encontraban en el sector de la educación y aliados importantes cercanos a la familia que tuvieran tres elementos principales para ocupar posiciones claves, conocimiento, fortaleza financiera o relaciones públicas, bases fundamentales para que el proyecto aumentará las probabilidades de éxito, en virtud que crear una Institución de educación superior en Colombia es oneroso y requiere de perfiles específicos, vocación altruista y soñadores a largo plazo, porque es un tipo de empresa que no es común y que tiene una serie de elementos para perdurar en el tiempo cuando la organización siga rigurosamente los lineamientos y posea una estructura orgánica que garantice una gobernanza viable y confiable para la toma de decisiones, siempre colocando por encima la Universidad de los intereses particulares que rondan a los miembros de la familia, clave de éxito por la cual la Universidad ya tiene 15 años prestando el servicio educativo con miras a un proyecto milenario como es mencionado por los miembros entrevistados.

b) Figura jurídica de la organización

Las Universidades en Colombia son entidades sin ánimo de lucro de acuerdo la Ley 30 de 1992 por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior, se encuentra una proporción muy alta de las mismas que son de carácter familiar, ya que alrededor de 30 de estas Instituciones de educación superior IES que equivale alrededor del 15% una sola familia ejerce el control y participa de sus beneficios económicos.

En la siguiente tabla se puede observar una relación de Universidades prestigiosas en Colombia basadas en el observatorio de universidades de Colombia.

Tabla 15: Universidades prestigiosas con control familiar en Colombia

Universidad	Familia
Externado de Colombia	Hinestrosa
América	Posada
Simón Bolívar	Consuegra
Católica de Colombia	Gomez
INCCA	Quijano
IAFIC	Tinoco
Cooperativa de Colombia	Pérez
Del Meta	Mojica
Escuela Colombiana de Carreras Industriales	Soler
Escuela de Medicina Juan N. Corpas	Corpas
CEIPA	Mazzo
UDI	Castro
Antonio Nariño	Lozada
CIDCA	Barrera
CENDA	Balla
La americana	Corredor
Autónoma del Cauca	Sandoval
Cedinpro	Novoa
E.A.M	Concha
Tecnológica San Francisco de Asís	Riveros

Los Libertadores e Inpahu	Linares
Panamericana	Núñez
Uniboyacá	Cuervo
Del Sinú	Bechara
ITAE	Beltrán
Metropolitana	Acosta
Sergio Arboleda	Noguera
Fit	Londoño
Centro de diseño	Álvarez

Fuente: Elaboración propia basada en el observatorio universitario.

La organización objeto de estudio, es una Institución de Educación Superior del Estado colombiano, de carácter privado, de origen familiar, con personería jurídica otorgada por resolución del Ministerio de Educación Nacional del año 2006 y está regida por la ley 30 de 1992. Esta ley brinda los lineamientos y principios fundamentales para el funcionamiento de las Universidades en Colombia, pero también otorga ciertas libertades a nivel de gobernanza siempre y cuando no se altere el desarrollo del objeto social, ejemplo de esto es la autonomía universitaria, que la Ley 30 de 1992, en su artículo 28 consagra la Autonomía Universitaria y

“...reconoce a las universidades el derecho a darse y modificar sus estatutos, designar sus autoridades académicas y administrativas, crear, organizar y desarrollar sus programas académicos, definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas y culturales...”. Igualmente, en su artículo 29 consagra “...la autonomía de las instituciones universitarias o escuelas de tecnología y de las instituciones técnicas profesionales estará determinada por su campo de acción y de acuerdo con la presente Ley, en los aspectos... literal D. Definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión...” (Ley 30 de 1992, artículos 28 y 29)

Estos dos artículos en la Ley 30 de 1992 enmarcan conceptos fundamentales para la conformación de una gobernanza viable y confiable que atienda a las necesidades del objeto social, se diferencie de las demás y cree su propia historia.

Esta consigna de autonomía universitaria también se encuentra regida en el Capítulo II, de la Constitución Política de Colombia, artículo 69, se establece que en las Instituciones de Educación Superior se garantiza la autonomía universitaria “... Las universidades podrán darse sus directivas y regirse por sus propios Estatutos, de acuerdo con la Ley...”, siendo esto fundamental para establecer que cada Universidad formada en el país así preste el servicio de educación en su objeto, goza de características especiales que las hacen únicas y particulares, poseen estructuras orgánicas diferentes y planes de desarrollo diferenciales en búsqueda de ganar participación en el mercado y posicionamiento.

En este orden de ideas la institución de educación superior objeto de estudio , es una Institución Universitaria, de derecho privado, sin ánimo de lucro organizada como Corporación civil de utilidad común, de carácter universitario con autonomía académica y administrativa, que desarrolla las funciones básicas sustantivas de docencia, investigación, extensión y proyección social con base en los principios orientadores y en el campo de acción técnico, humano, artístico, científico, filosófico, tecnológico y profesional, para responder a los requerimientos del Ministerio de Educación Nacional de Colombia de acuerdo a la ley 30 de 1992 por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior, que establece la libertad de y enseñanza, aprendizaje bajo estándares de calidad.

Es de destacar que todas las instituciones de educación superior en Colombia o bien llamadas Universidades según la ley 30 de 1992 deben ser entidades sin ánimo de lucro o bien denominadas por la Dirección de impuestos y aduanas nacionales DIAN, como Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL).

Para la Dirección de impuestos y aduanas nacionales DIAN, las Entidades sin Ánimo de Lucro – ESAL:

“son personas jurídicas legalmente constituidas cuyos aportes, utilidades o excedentes no son reembolsados, ni distribuidos bajo ninguna modalidad, ni directa o indirectamente, ni durante su existencia, ni en el momento de su disolución y liquidación, puesto que persiguen un fin social o comunitario. Los rendimientos o aportes obtenidos en una Entidad Sin Ánimo de Lucro son reinvertidos en el mejoramiento de sus procesos o en actividades que fortalecen la realización de su objeto social”. (DIAN)

En este sentido la Universidad posee una política de excedentes clara y definida por la asamblea general para que cumpla con los términos de la Dirección de impuestos y aduanas nacionales y el ministerio de educación nacional, minimizando de esta forma uno de los elementos principales de conflicto a nivel familiar que es la distribución del dinero por medio de utilidades, en virtud que de acuerdo a la normatividad de las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) los excedentes tienen que ser reinvertidos en al objeto social de la Universidad.

c) *Servicios que presta la organización*

La organización objeto de estudio, es una institución de educación superior sin ánimo de lucro, que está comprometida con la formación de seres humanos integrales, competentes y emprendedores, que tiene la capacidad de formar en cualquier área del saber donde encuentre una necesidad de capacitación y en todo el territorio nacional, de forma presencial, virtual o a distancia, programas de extensión, tales como cursos, talleres, congresos, charlas y diplomados para satisfacer las necesidades del sector público y el sector productivo.

Los servicios que presta la organización están divididos en educación para pregrado, posgrado y extensión.

En la siguiente tabla se perciben los programas de pregrado que ofrece la institución de educación superior.

Tabla 16: Carreras pregrado

Presenciales	Virtuales	Distancia
Administración de Empresas	Contaduría Pública	Administración pública
Administración Turística y Hotelera	Administración de Empresas	Comunicaciones y marketing
Comunicación Social	Ingeniería Industrial y Negocios Internacionales	
Contaduría Pública		
Derecho		
Ingeniería Industrial		
Ingeniería de Sistemas		
Negocios Internacionales		
Licenciatura en Educación Bilingüe		
Licenciatura en Educación Infantil		
Psicología		
Tecnología en Higiene y Seguridad en el Trabajo		

Fuente: Elaboración propia basada en el Plan de desarrollo de la Universidad 2016 – 2025

Los programas de posgrado tienen como público objetivo los estudiantes que ya han cursado un pregrado anteriormente, en Colombia estos empiezan a partir de las especializaciones, en los cuales la institución de educación superior ofrece en:

Tabla 17: Especializaciones.

Especializaciones		
Derecho Administrativo	Seguridad Informática	Gerencia de Mercadeo Estratégico
Derecho Constitucional	Gerencia Empresarial y Competitividad	Finanzas y Gerencia Tributaria

Fuente: Elaboración propia basada en el Plan de desarrollo de la Universidad 2016 – 2025

d) Objeto social definido en el plan de desarrollo de la Universidad

La institución de educación superior objeto de estudio de acuerdo con el análisis documental realizado tiene como visión en el 2025, ser una institución con reconocimiento nacional e internacional, distinguida por la acreditación de alta calidad de sus programas e institucional y el aporte de egresados con excelente formación académica e investigativa que contribuyen al desarrollo sostenible del país. Esta organización enmarca su actividad en la calidad, el cumplimiento normativo, educación integral, libertad de cátedra, investigación, ética y equidad.

e) Objetivos específicos de la Institución de educación superior

Los objetivos específicos de la institución de educación superior están orientados a promover el desarrollo científico, tecnológico, humano y profesional del estudiante, mediante proceso de investigación que contribuyan a la adquisición de conocimientos pertinentes y útiles para la sociedad y especialmente el sector empresarial. Estos objetivos también buscan inculcar una visión emprendedora entre los estudiantes para la generación de nuevas empresas que contribuyan al desarrollo del país, con honestidad y responsabilidad tanto desde lo técnico como lo científico, lo cual requiere una formación integral desde lo humano y lo profesional.

f) Principios, definidos en el plan de desarrollo de la Universidad

Los principios son base fundamental que permiten enmarcar la forma de actuar de la institución de educación, en la siguiente tabla se detallan a continuación:

Tabla 18: Principios

Principios		
Autonomía	Equidad	Inclusión
Respeto	Disciplina	Transparencia

Fuente: Elaboración propia basada en el Plan de desarrollo de la Universidad 2016 – 2025

g) Valores, definidos en el plan de desarrollo de la Universidad

Los valores son aquellos elementos que permiten alinear el plan institucional entre los objetivos y los principios, estos hacen parte de la filosofía organizacional los cuales son transmitidos por los fundadores, buscando el objetivo principal que la Universidad sea reconocida por la inclusión y se convierta en motor de desarrollo y transformación para muchas vidas. En la siguiente tabla se pueden percibir los valores institucionales a continuación:

Tabla 19: Valores

Valores		
Responsabilidad	Liderazgo	Honestidad
Innovación	Sinergia	Lealtad
Compromiso		

Fuente: Elaboración propia basada en el Plan de desarrollo de la Universidad 2016 – 2025

En la siguiente tabla se presenta la matriz de congruencia entre la misión, objetivos, principios, valores y visión institucional, para determinar la relación existe y si son dependientes y compatibles entre sí.

Tabla 20: Matriz de congruencia entre la misión, objetivos, principios, valores y visión institucional

Matriz de congruencia entre la misión, objetivos, principios, valores y visión institucional					
Principios			Codificación		
Transparencia.			P1		
Autonomía.			P2		
Disciplina.			P3		
Respeto.			P4		
Equidad.			P5		
Inclusión.			P6		
Misión	Objetivos	Categorías Policotómicas	Dimensión		Visión
			DEP/IND	Valores	
La organización, está comprometida con la formación de seres humanos integrales, competentes y emprendedores, mediante procesos de docencia, investigación y proyección social, manifiestos a nivel nacional e internacional, a través de	Promover el desarrollo técnico, científico, tecnológico y humanitario de la comunidad a la cual proyecta su campo de acción a través de programas académicos que conjuguen una sólida fundamentación científica y una concreta capacitación práctica.	P2 - P3	DEP	(V1) Innovación.	En el 2025, la organización, será una institución con reconocimiento nacional e internacional, distinguida por la acreditación de alta calidad de sus programas e institucional y el aporte de egresados con excelente formación académica e investigativa que
	Estimular en forma permanente la búsqueda del conocimiento universal y los avances científicos y tecnológicos a nivel nacional e internacional.	P3	DEP	(V2) Liderazgo	
	Impartir una formación integral y emprendedora a sus estudiantes que les permita actuar con espíritu crítico y con capacidad intelectual necesaria para ejercer competentemente su profesión y contribuir al	P1	DEP	(V3) Responsabilidad.	

propuestas académicas de alta calidad, sostenibles en diferentes niveles y modalidades de la educación Superior, para contribuir a la construcción de una sociedad más justa, equitativa e incluyente.	desarrollo económico y social de la región y el país.				contribuyen al desarrollo sostenible del país.
	Fomentar la creación, el desarrollo y transmisión del conocimiento en todas sus formas y expresiones, promoviendo la cultura investigativa dentro de sus estamentos docente y estudiantil.	P4	DEP	(V4) Compromiso.	
	Adelantar las demás actividades y servicios relacionados con el cumplimiento de su misión, principios y objetivos institucionales.				
	Fomentar y promover la preservación de un ambiente sano, la educación y cultura ecológica, así como la conservación del patrimonio histórico y cultural del país.	P3 - P4	DEP	(V5) Honestidad.	
	Promover las relaciones de cooperación académica, científica y cultural con entidades nacionales y extranjeras que persigan los mismos fines.	P5	DEP	(V6) Sinergia.	
	Desarrollar labores de servicio y extensión social que permita la vinculación de la Corporación con los diferentes sectores de la sociedad.	P5 - P6	DEP	(V7) Lealtad.	

Fuente: elaboración propia

La matriz de congruencia permite evidenciar la dependencia de las variables y como los principios y valores se relacionan entre sí para que la organización vaya en busca de los objetivos, que son base fundamental para la toma de decisiones a nivel estratégico.

Estos principios y valores tienen fundamento en la base familiar y se convierten en un marco regulatorio por medio del plan de desarrollo de la Universidad 2016 – 2025, que marca la tendencia hacia donde debe estar dirigida la toma de decisiones en la organización.

h) Estructura de la organización

La estructura de la organización está construida para tener una base sólida institucional que permita el flujo de información para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, siguiendo los lineamientos de calidad y el cumplimiento normativo que requieren las Universidades en Colombia. La toma de decisiones transcendentales de la organización se encuentra en la asamblea general y el consejo directivo, posteriormente se desglosan niveles inferiores desde la rectoría hasta los cargos de apoyo, lo cual permite un funcionamiento adecuado de la docencia, la investigación, la extensión y la proyección social, teniendo como elemento fundamental la mejora continua de los procesos para seguir creciendo y alcanzar el éxito, siempre midiendo los resultados de cada uno de los miembros que hace parte de la estructura organizacional.

En este sentido la estructura organizacional definida mediante el mapa de procesos orienta la ejecución de actividades hacia un desempeño eficaz y eficiente, acompañado de indicadores de gestión que marcan los resultados, siendo este un parámetro decisivo para la toma de decisiones desde la lógica empresarial, en virtud que según indican los entrevistados todos los funcionarios son medidos con el mismo racimo independiente que sean familia o no, está claramente definido en que escenarios ejercen como asambleístas, fundadores, en cual como funcionarios subordinados y en cual como familia.

A continuación, en la siguiente figura se sintetizan los elementos del mapa de procesos de la institución que resume la estructura organizacional.

Figura 13: Síntesis de elementos del mapa de procesos.



Fuente: Elaboración propia basada en el Plan de desarrollo de la Universidad 2016 – 2025

i) Autoridades de Gobierno

La organización caso de estudio, establece como órganos y autoridades de gobierno y administración a la Asamblea General conformada por los miembros fundadores y adherentes de la organización, el Consejo Directivo integrado por miembros asambleístas, representante de docentes y estudiantes, Consejo Académico y la Rectoría Nacional, que tiene a su cargo los procesos estratégicos y de apoyo descritos en el figura anterior, para el cumplimiento de los objetivos institucionales y la toma de decisiones organizacionales desde el nivel financiero, académico, estratégico y social.

En este sentido vinculando la familia en las decisiones, la organización caso de estudio, establece como órganos y autoridades de gobierno y administración a la Asamblea General, el Consejo Directivo, Consejo Académico y la Rectoría Nacional, entes y cargos donde se toman las decisiones trascendentales a nivel estratégico de la organización. La Rectoría Nacional es responsable de la dirección, orientación y control de la gestión académica, investigativa, de extensión, proyección social, administrativa y financiera, consideradas estas como las áreas estratégicas de la organización, para lo cual adopta las decisiones necesarias para el desarrollo y buen funcionamiento de la Institución, siempre avalada por los máximos órganos decisorios, en los cuales la familia posee participación activa y en donde se abre un campo de acción para que los actores por medio de sus fuentes de poder jueguen un papel determinante.

j) Cambios significativos de la organización

La expansión en sedes y programas ha sido un cambio significativo, en virtud que la proyección ha permitido abrir dos sedes adicionales en el año 2008 y 2014, creando además una oferta variada de programas institucionales de pregrado y posgrado, ya no solo enfocados en el área administrativa como se estableció en un principio, sino pasando a escuelas de educación, ingeniería, derecho y según lo planeado de acuerdo a las entrevistas, no solo desde el nivel presencial sino a nivel virtual y a distancia, cambios significativos y de una toma de decisiones estratégicas para responder a las necesidades de mercado y ganar participación.

La organización para responder a los cambios, planear y tomar decisiones, se ha proyectado trabajar y alcanzar todos los estándares para en obtener la acreditación institucional y el cumplimiento riguroso de la norma del Ministerio de Educación Nacional, siendo este uno de los retos y cambios que marca la historia de la organización, la exigencia en calidad y la importancia de una gobernanza viable y confiable que permita la durabilidad en el tiempo, con políticas de sostenibilidad y proyección. Un compromiso

que va de la mano con la mirada prospectiva de la institución que cambia su mirada no solo a nivel del estudiante interno como pasaba en sus inicios, sino que concibe el aporte al desarrollo en el nivel externo a través de sus egresados que tengan impactos positivos a nivel social y empresarial, contribuyendo al desarrollo del país a nivel productivo.

Uno de los cambios fundamentales después de los 10 primeros años ha sido dejar una visión de corto plazo por una de largo plazo, en busca de un proyecto milenario como lo manifiestan los entrevistados, bajo una estructura sólida en donde las lógicas familia, empresa y universidad converjan en un equilibrio donde la toma de decisiones está marcada y converse con el plan de desarrollo 2016- 2025 trazado, donde la organización de respuesta a diversos frentes donde se relacione la Universidad, la empresa y el Estado, desde la educación y la investigación.

Entre los cambios más significativos que marca la organización, es el cambio del primer rector, quien era el hermano mayor de la familia y quien fue designado por la asamblea como el primer rector, pero debido a problemas de salud como se manifiesta en las entrevistas fue reemplazado y escogida democráticamente la rectora actual, debido a lo que se manifiesta en las entrevistas a un tema de mérito y conocimiento, el cual se ha visto reflejado en el crecimiento de dicha organización, con la particularidad de ser entre 7 hermanos la única mujer y la menor.

La estructura de asamblea, Consejo directivo se ha mantenido en la organización desde la creación, la política de votación democráticamente en la toma de decisiones ha sido uno de los principales referentes como se marca en las entrevistas, por lo cual en este aspecto no han existido cambios significativos, lo cual en 15 años ha generado solides y confianza a la comunidad y a las partes interesadas de la organización. Es importante resaltar que los cambios significativos de la organización se han presentado a nivel de proyección y crecimiento, lo cual ha permitido marcar planes, acompañamientos externos y definición de lineamientos, políticas y reglamentos que permitan una gobernanza viable

y confiables, con una organización sólida donde la lógica de Universidad sea prioritaria y este por encima en la toma de decisiones como lo marcan las entrevistas de la lógica familiar, por lo cual los actores consideran clave para la perdurabilidad de una organización de índole familiar tener estatutos y protocolos claros y por escrito, formalizados y divulgados entre todos los miembros.

Entre los cambios relevantes en la organización se encuentran la expansión a nuevos territorios, tal como ocurrió con la apertura de las sedes Medellín y Montería, que conllevaron a una inversión financiera importante asumida por uno de los fundadores a cambio de mayor participación y control en la toma de decisiones de estas, siendo esto objeto de discusión, resuelto en asamblea a de fundadores democráticamente.

Otro de los cambios significativos es la inclusión del modelo de formación a distancia y virtual, porque la institución en sus inicios en la sede Barranquilla inicio solo presencial, este cambio conllevó a una serie de discusiones y conflictos sobre la distribución del ingreso y la participación de cada una de las sedes en la consecución de estudiantes, ya que se pasa de una oferta presencial territorial a una nacional mediante el uso de las tecnologías, lo cual al final fue resuelto con un acuerdo de participación a través de la asamblea general.

Cambios significativos también han ocurrido con remociones de cargos y funciones en el personal administrativo y académico a falta de resultados de gestión, actualizaciones en el organigrama para la incorporación de procesos trascendentales que requerían mayor importancia, modificaciones en los miembros del consejo directivo con la exclusión de miembros de la familia en los mismos.

Los conflictos principales que se han presentado ocurren en el momento de cambio de rector, modificación de los miembros del consejo directivo, fallecimiento de miembro de

la familia y cuando se requieren grandes inversiones para la expansión de oferta académica a otros territorios o cambios de modalidad que afecten las participaciones en ingresos de las sedes sobre las que se tiene algún control.

2. Toma de Decisiones en una universidad que es empresa familiar

a) *Decisiones en la organización: momentos emblemáticos*

Con el objetivo de analizar la contribución de la toma de decisiones a la creación de estructuras de gobernanza en la organización, y si existen conflictos implícitos en las estructuras, derivados de la convivencia entre las distintas lógicas institucionales, se realiza revisión documental de las actas de reuniones de los órganos más estratégicos, estableciendo que hasta el año 2022 se han realizado 31 asambleas generales, siendo este el organismo máximo de gobierno de la organización la cual tiene las siguientes funciones, de acuerdo los estatutos de la institución:

- Aceptar la renuncia o retiro de los miembros de la institución.
- Elegir los cinco representantes asambleístas al Consejo Directivo.
- Aprobar el plan de desarrollo y establecer las políticas generales de la organización.
- Crear seccionales de la institución.
- Elegir el rector.
- Aprobar las reformas de los estatutos y resolver controversias.
- Vigilar el cumplimiento de los principios institucionales.
- Velar por el correcto manejo de los recursos de acuerdo con las normas.
- Autorizar la liquidación de la organización.
- Aprobar los estados financieros.
- Crear su propio reglamento.

El segundo órgano de gobernanza más relevante en la organización es el Consejo directivo, hasta el año 2022 se han realizado 82, el cual tiene las siguientes funciones:

- Gobernar la institución en ausencia de la Asamblea.
- Aprobar el presupuesto.
- Constituir la estructura orgánica y su participar de la mejora continua de la misma.
- Determinar funciones y remuneración del personal.
- Aprobar o suprimir puesto de trabajo.
- Tomar decisiones en cuanto a la continuidad del personal docente y administrativo.
- Participar en la creación y modificación del reglamento estudiantil, docente y de bienestar universitario.
- Analizar la autoevaluación institucional y crear los planes de mejoramiento.
- Formular la política académica y administrativa de la institución para el correcto funcionamiento.
- Crear el reglamento del consejo directivo.
- Autorizar al Rector y brindar facultades para el manejo de recursos y firma de convenios y contratos.
- Aprobar, suprimir o modificar programas académicos.
- Crear los programas para el desarrollo de bienestar, extensión y proyección social.
- Establecer los valores a cobrar a los estudiantes por el pago de semestres y otros conceptos.
- Actuar de acuerdo a las normas.
- Brindar atribuciones especiales al rector.

Se realiza revisión documental de las decisiones tomadas en Consejo directivo, tomando como referencia los últimos 3 años de la organización, con el objetivo de verificar que tipo de decisiones se realizan en este órgano, que es el máximo decisorio en temas estratégicos de la organización, en virtud que de acuerdo a lo manifestado por los entrevistados en la asamblea general, se toman decisiones más de tipo aprobatorio

general sobre el cumplimiento de estatutos de la organización, pero las grandes decisiones en materia financiera, académica y universitaria se realizan en el consejo directivo, el cual es designado desde la asamblea general por mayoría de votos, donde juega un papel importante cada uno de los actores fundadores y adherentes de la organización, porque inclinan la balanza hacia la decisión más conveniente a nivel personal y de la institución.

Tabla 21: Decisiones del Consejo Directivo

Consejo Directivo		
Número	Fecha	Asunto
64	14 de junio de 2019	*Presentación reglamentos de programa distancia y virtual
		*Aprobación grados privados 21 de junio 2019
		*Aprobación grado póstumo
65	21 de agosto de 2019	*Presentación estatuto de auditoría interna
		*Presentación reglamento de Consultorio Jurídico (modificación)
		*Presentación reglamento Centro de Conciliación (modificación)
		*Aprobación de grados para las tres sedes del 12 de septiembre de 2019
		*Grado póstumo
66	12 de noviembre de 2019	*Solicitud elección de representantes estudiantiles, docentes y egresados 2020-2021
		*Presentación derechos pecuniarios vigencia 2020
		*Aprobación grados para las 3 sedes para el mes de diciembre
67	06 de diciembre de 2019	*Presentación Calendario Académico 2020
		*Presentación reglamento facultades, Dirección de programas, Consejo de Facultades y Comité Curricular

		*Presentación Presupuesto General para vigencia 2020
68	06 de febrero de 2020	*Solicitud otorgar título para las tres sedes
69	16 de junio de 2020	*Incidencia Administrativa y Financiera Covid-19
		*Presentación Reglamento Propiedad Intelectual
		*Otorgar título a estudiante sede principal
70	25 de septiembre de 2020	*La rectora nacional solicita autorización para emprender el proceso de elección de representantes a Consejo Directivo
		*Presentación del sistema de Gobierno Institucional, Participación y Rendición de cuentas
		*Autorización para grados sede principal y alternas.
71	19 de octubre de 2020	*Presentación del sistema de Gobierno Institucional, Participación y Rendición de cuentas
72	03 de diciembre de 2020	*Presentación Calendario Académico Vigencia 2021.
		*Presentación derechos pecuniarios vigencia 2021
		*Autorización grados
73	09 de diciembre de 2020	*Presentación del presupuesto vigencias 2021
74	22 de enero de 2021	*Presentación del Plan de Desarrollo Quinquenal 2021-2025
		*Autorización para ceremonia de grados públicos para las tres sedes
75	07 de febrero de 2021	*Definición criterios sobre impedimentos, inhabilidades, incompatibilidades y conflictos de intereses de profesores
		*Autorización para la actualización y evaluación de cargos y procesos de la Estructura Orgánica de la institución

76	11 de junio de 2021	*La señora rectora nacional, solicita autorización al Consejo Directivo para presentar al MEN los documentos maestros requeridos para los nuevos programas
77	28 de julio de 2021	*Presentación modificación al Estatuto Profesorial
78	21 de agosto de 2021	*Presentación proyecto Graduación 2021
		*Presentación proyecto Amnistía y Reintegro
		*Autorización grados sede nacional.
79	23 de septiembre de 2021	*Solicitud elección de representantes estudiantiles, docentes y egresados vigencia 2022
		*Aprobación grados generales por sede.
		*Aprobación grado póstumo
80	24 de noviembre de 2021	*Solicitud aprobación de creación del programa de Derecho modalidad a distancia
		*Solicitud aprobación grados para las tres sedes
		*Solicitud aprobación calendario académico programas presenciales, a distancia y virtuales con vigencia 2022
81	14 de diciembre de 2021	Presentación de los derechos pecuniarios vigencia 2022
		Presentación del presupuesto vigencia 2022
		Presentación del Código de Ética y Buen Gobierno.
		Presentación Reglamento de Elecciones de Representantes de estudiantes, egresados y profesores.
82	20 de enero de 2022	Incremento salario para docentes de las tres sedes 2022.
		Definición modalidad de desarrollo de clases periodo 2022-1 programas pregrado y posgrado presenciales, sedes nacionales

Fuente: Elaboración propia con base en libro de actas de consejo directivo.

Entre las decisiones del consejo directivo una de las que resulta ser especialmente crítica para la institución es la autorización para la actualización y evaluación de cargos y procesos de la Estructura Orgánica de la institución, porque está siempre lleva a pujas y consensos entre los fundadores de la Universidad para acomodar las fichas más convenientes en cargos relevantes, para que exista confianza suficiente y tener control de la información para la toma de decisiones. En este sentido se logran acuerdos importantes entre la rectoría nacional y la rectoría de sedes que son asumidas por miembros de la familia, que tienen un gran poder y control sobre la organización en general por el porcentaje de participación que poseen desde la fundación.

La toma de decisiones de acuerdo a las entrevistas y a la revisión documental ha contribuido a la creación de estructuras de gobernanza, en virtud que, al ser una institución de educación superior regida por el Ministerio de Educación Nacional posee unas características especiales comparado con las empresas tradicionales, al establecer unos lineamientos normativos de cómo se debe conformar las estructuras de gobernanza, en este caso la asamblea general, el consejo directivo, la rectoría, vicerrectoría y decanaturas, pero que de una u otra forma se establecen las estrategias para que las posiciones claves sean ocupadas por agentes de la familia, porque las mismas se toman por la mayoría porcentual, donde la familia objeto de estudio tiene participación mayoritaria.

A continuación, en la siguiente tabla se establecen las denominaciones de los informantes y el peso porcentual de cada uno de ellos en la toma de decisiones.

Tabla 22: Perfil de los miembros de la familia con peso porcentual en toma de decisiones

Den	Posición en la Empresa	Posición en U	Posición en la Familia	Genero	Posición en la Familia	Experiencia	Estudio	Peso TD	% TD Familiar	% TD U
A1	No tiene	Miembro fundador	Madre	Mujer	1 y 2	Educación	Básicos	Representada por A2		
A2 - X	Rectoría Nacional	Miembro fundador	Hija	Mujer	7	Educación	Candidata Doctorado	8	31%	23%
A6- Y	Rector de sede	Miembro fundador	Hijo	Hombre	6	Educación	Candidato Doctorado	15	58%	43%
A3	Directivo - Primer Rector Nacional	Miembro fundador	Hijo	Hombre	5	Educación	Profesional	1	4%	3%
A4	Directivo	Miembro fundador	Hijo	Hombre	4	Educación	Profesional	1	4%	3%
A5	Directivo	Miembro fundador	Hijo	Hombre	3	Educación	Profesional	1	4%	3%
Z	Rector de sede	Miembro fundador	Pariente	Hombre	N/A	Educación	Magister	Representado por A6		
AA6	Directivo	Miembro fundador	Nieto	Hombre	6-1	Educación	Magister	Representado por A6		

Fuente: elaboración propia

Es importante comprender este caso de estudio desde el aspecto de educación privada, donde su comportamiento en la administración obedece al de una empresa tradicional con la excepción de la generación de utilidades para repartir dividendo, pero que al igual la organización debe ser auto sostenible y generar excedentes para reinvertir en el ejercicio de su objeto social, proyectarse y cumplir con los compromisos financieros que requiere la compañía para su funcionamiento, tales como pago de profesores, nominas administrativas, arrendamientos entre otras. Es acá donde de acuerdo a las entrevistas realizadas, permiten inferir por ser un comentario reiterativo que la estructura de gobernanza y los cargos que la integran deben obedecer a una elección vía mérito y no bajo nepotismo, ya que estos puestos de trabajo a nivel estratégico son establecidos por perfile y medidos por resultados, pero también es importante establecer que la

conformación actual de dichas estructuras están permeadas por miembros de la familia con altos perfiles y posiciones claves dentro de la organización.

La convivencia entre las distintas lógicas institucionales, dentro de una empresa familiar que a su vez es Universidad, implica conflictos internos a nivel familiar y empresarial que requieren atención oportuna para no debilitar la estructura y por ende colocar en riesgo el cumplimiento de los objetivos a nivel institucional. En este orden de ideas toma relevancia la frase expresada por la Rectora nacional de la Universidad denominada A2, no se puede negar que existe la presión de las relaciones familiares, pero al final *“uno se pone colorado mejor un ratico y las cosas se solucionan y se aclaran con el tiempo”*, teniendo presente que la Universidad en su estructura posee más de 700 puestos de trabajo y solo el 1% de estos que equivale a no más de 10 son ocupados por fundadores.

Es importante tener claro, aunque el número de cargos ocupados por los fundadores solo representan el 1%, estos se reflejan en posiciones claves dentro de la organización, como lo son: La rectoría nacional, en las 2 rectorías regionales, en la conformación del Consejo directivo conformado por 10 miembros de los cuales 5 son de la familia y 2 son aliados estratégicos pertenecientes a los fundadores como órgano de toma de decisiones estratégicas y en la asamblea general de fundadores conformada por 35 miembros de los cuales 26 son de la familia. En este orden de ideas da cuenta que cada una de las decisiones estratégicas de la organización son permeadas por la familia, en especial aquellas de índole administrativo y económico en donde se hacen controles más rigurosos y se ubican perfiles claves para cuidar la parte financiera de la institución, dejando mayor libertad en aquellas áreas netas, como lo son la educación y la investigación donde no se encuentran perfiles de la familia, ni en las decanaturas, ni en las vicerrectorías de índole académico, esto de acuerdo a los entrevistados por varias razones, la primera de ella porque en la familia no se cuenta con un perfil del nivel que se requiere, segundo porque el objeto social de la Universidad es la educación y bajo esa lógica las decisiones que se toman no deben poner en riesgo el interés común, por ende se hace una rigurosa selección de perfiles en esas áreas que garanticen la libertad

de catedra y los más altos estándares posibles para que soporten el objeto social de la organización.

Es importante enunciar que en la toma de decisiones de la Universidad el grupo familiar es altamente influyente, como lo informa A6 que es uno de los rectores regionales y con una posición clave financiera y en conocimiento alta, porque la familia en la asamblea general de la Universidad que está conformada por 35 miembros de acuerdo a sus aportes económicos iniciales tiene alrededor del 70 por ciento de representatividad y un 30 por ciento son amigos cercanos y aliados estratégicos, la cual está conformada por los fundadores y adherentes, estos últimos tienen las condiciones de voz y voto en la asamblea en igualdad de condiciones a los fundadores, siendo importante informar como lo indica uno de los miembros fundadores perteneciente a la familia quien ocupa cargo administrativo en la estructura organizacional a quien se denominara A5 que un principio rector es que los 35 miembros tengan su oportunidad de hablar y de argumentar *“porque dos cabezas piensan más que una”*.

La decisión más importante de la Asamblea General es nombrar el Consejo Directivo ante el Ministerio de Educación Nacional, porque este es el órgano rector de la institución, el cual guarda una proporción similar porcentual al de la asamblea general, en donde uno de los cupos pertenece a la rectoría, seis a representantes de la asamblea, uno a representante docente, uno al representante estudiantil y uno el representante de los egresados, lo cual permite que las decisiones estratégicas de la institución se encuentren controladas por los actores de la familia al tener mayoría porcentual en la votación originada desde la posición clave financiera al momento de la fundación. En este sentido el órgano principal de la Universidad y en educación en Colombia es el Consejo Directivo, porque es ahí donde recae todo el peso de la responsabilidad de las decisiones que se toman, las cuales como lo manifiesta A6 *“deben estar basadas bajo la estructura y en los lineamientos que el Gobierno colombiano solicita”*.

Es importante enunciar que la Universidad no solo tiene la asamblea general y el consejo directivo, sino que también hay comités de facultad, académicos, investigación, proyección social, en los cuales no participan miembros fundadores ni de la familia, sino que es la comunidad académica, los estudiantes, los egresados, los profesores y los empresarios los que realizan propuestas importantes en beneficio de la institución, que son llevadas y argumentadas al consejo directivo o a la rectoría para la toma de la decisión. Igualmente, en los consejos directivos como medida de control formal habitualmente participan personas externas con conocimiento experto y asesores que respaldan las decisiones pertinentes.

El consejo directivo se elige por periodo de 2 años por estatutos bajo modelo de votación en la asamblea general, que como lo expresa A4 quien es uno de los miembros familiares que pertenece a ambos órganos y es funcionario de la organización, la elección es completamente democrática, igualmente como lo manifiesta A6 desde la fundación de la Universidad no ha sido muy radical los cambios, y los representantes se han podido sostener en el tiempo por gestión, resultados y por cumplimiento en el tema docencia, investigación, extensión y proyección social, lo cuales unen las tres estructuras principales de la educación superior en Colombia, lo cual ha permitido la continuidad de los representantes para la sostenibilidad y la proyección institucional, sin dar cabida a otros miembros a que tomen el control de las decisiones estratégicas de la organización o que entren a desestabilizar y amenazar la estructura de gobernanza, porque como lo expresa A4, *“para mantener el control es fundamental tener más cuidado a quien se entra y a quien no se deja entrar”*. Este control se logra mantener por gestión, resultados y por cumplimiento, pero también por la normatividad de los estatutos, que regula y establece que el consejo directivo es elegido por la asamblea general y en la misma la votación mayoritaria pertenece a la familia debido al aporte económico realizado por cada uno de los miembros al momento de la fundación de la organización.

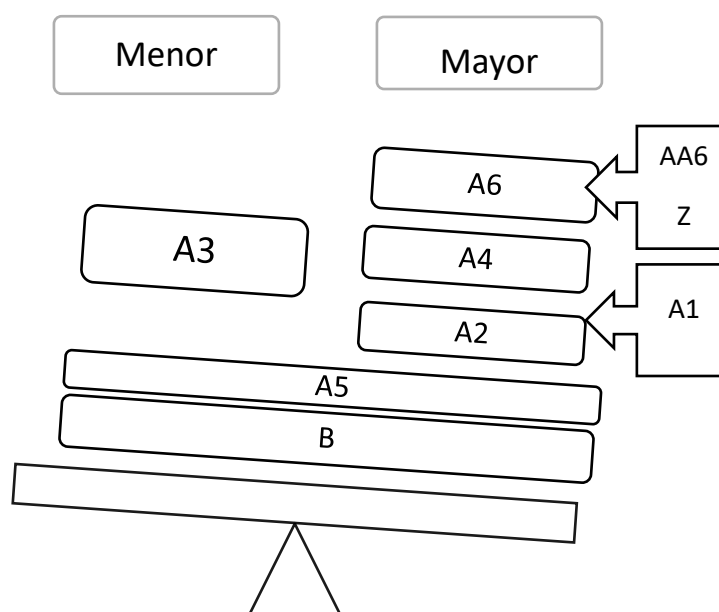
Resaltando que los cambios no han sido significativos en la conformación del consejo directivo como lo manifiesta A2, porque en el ejercicio de la ejecución de cada año y los

informes que se entregan han sido tan positivos que realmente hay un respaldo y una autonomía también muy grande que se ha entregado en cabeza de los rectores de cada sede y que han sabido hasta el momento responder a esa autonomía que se les ha otorgado con resultados.

Los entrevistados Z (Pariente cercano con negocios en común) y AA6 (Hijo) apoyan completamente las decisiones de A6 que se ven respaldadas comúnmente por A4 (Hermano posición clave) y que hace coalición con A2 rectora nacional que a su vez cuenta con el respaldo de A1 la madre y cabeza en la familia, lo cual deja en estado de desprotección a A5 y a A3 que son hermanos, donde el primero toma la decisión de permanecer neutro y asumir su rol dentro de la organización en virtud que sus fuentes de poder no son altamente representativas frente al resto de los actores, mientras el segundo refiriéndonos a A3 asume el rol con negación, basado en las siguientes razones según él: Fue el primer ideólogo de la fundación de la Universidad, fue elegido como primer rector, logró obtener aliados estratégicos financieramente y políticamente para el impulso inicial, pero sus fuentes de poder tanto en conocimiento como financieras no le permitieron sostenerse en el tiempo, siendo reemplazado en medio de una situación desfavorable de salud por la rectora actual después de tres años de fundada la organización y su poder adquisitivo no le brindó una alta representatividad en la asamblea y por ende en el consejo directivo, lo cual lo ha mantenido al margen de la participación de las decisiones estratégicas de la organización, perdiendo su posición clave de conocimiento, comunicación e información y financiera, lo cual ha generado conflicto pero que se ha resuelto como lo expresa A2, A4 y A6, bajo las buenas prácticas y de acuerdo a lo que la normatividad indique, independiente al aspecto familiar.

A continuación, la siguiente figura da cuenta de la complejidad de los equilibrios y de las coaliciones de actores. Es decir, por un lado, está el organigrama formal que ya fue expuesto y por este lado el peso de los actores en la toma de decisiones que es coherente con la conformación de la asamblea general y el consejo directivo:

Figura 14: *Peso en la toma de decisiones de la asamblea y el consejo directivo*



Fuente: Elaboración propia

Expuesta la figura anterior, para A3 “el consejo directivo aunque está definido por estatutos, no es un órgano de apoyo para la toma de decisiones estratégicas y operativas clave de la universidad”, como lo debería ser un órgano de estas características, porque según él, las decisiones están básicamente en manos de los altos directivos, estamos hablando del rector A2 y los rectores de las regionales A6 y Z. Siendo claro que existe una coalición entre A2 y A6 de base familiar que les brinda la mayoría, por lo cual entre ellos dos se organizan de forma tal que no tienen ningún inconveniente. Por lo cual, “los demás actores no tenemos injerencia en eso, considerando que hay una autocracia porque con esas posiciones claves que poseen tienen completa autonomía y no son tenidas en cuenta las cualidades de los otros actores, por lo cual es un comité de aplausos”. Para A3, no le han dejado llegar hasta la alta dirección porque desde su punto de vista es un peligro para ellos, al contar inclusive con más cualidades y capacidades que los que elegidos actuales, lo cual ha generado conflicto y resistencias en la organización, en donde el control formal mediante los estatutos y protocolos ha sido

fundamental para mantener el orden, siguiendo siempre los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional.

Hay que resaltar que el control informal también ha jugado su papel para sostener el equilibrio y que las relaciones familiares no se rompan y afecten la organización, una forma de control informal que prevalece y que es determinante para la aceptación de los actores a los que se les ejerce el poder, como lo expresa A3 es estar inmersos en el propio sistema, porque existe una dependencia económica de casi toda la familia en donde sus empleos y contratos giran en torno a la Universidad, por lo cual se establecen relaciones de conveniencia y sumisión, porque se ha convertido en el eje principal sobre el cual la familia se mueve del punto de vista financiero.

Aunque no existen consejos de familia según lo expresado por los entrevistados, sí hay reuniones familiares en las cuales salen ideas pero no se toman decisiones, donde la clave para que no se rompa el vínculo entre la familia según A4 son las buenas prácticas, la ética y los valores, sin negar como lo expresa A6 que hay unos intereses particulares obvios porque somos seres humanos independientes cada uno y los tenemos, aunque en lo que universidad hay unos intereses que nos unen que son más grandes, los cuales seguimos conservando el día de hoy la base casi intacta de los pioneros que iniciamos liderando, refiriéndose a A2, A6 y A3, haciendo la salvedad que A3 en familia han tomado la decisión de tenerlo un poco aislado por beneficios a su salud, aunque reconocen todas sus capacidades.

Según Z, la Universidad se volvió un doble compromiso que se refleja en el control formal e informal, una responsabilidad social de hacer las cosas bien con ética, ofreciendo un servicio de calidad que verdaderamente trascienda en el ser humano. Pero a su vez,

“el compromiso con el bienestar de nuestra familia, el de no afectar la calidad de vida de ésta y promover que cada día estemos mejor. Entonces, cuando se tienen claros los estatutos y decretos, no tiene por qué haber problemas, sí existirán molestias lo cual es normal, pero se resolverán con lo que está escrito en los protocolos y con eso se resuelven, independiente que a nivel familiar no quede conforme, porque cuando conocemos las leyes, los derechos y los deberes, llevar a cabo la gobernanza institucional es más fácil así exista influencia familiar, siempre dejando todo muy claro, por escrito y firmado para que no existan conflictos, siendo clave dejar todo claro y no a la interpretación” (Entrevista con Z, realizada el 27 julio 2021)

Es así como en el caso de estudio se puede inferir que la organización posee particularidades, que los miembros de la familia han jugado, usado este último término para entrar en contraste con los autores Crozier y Friedberg, en virtud que las zonas de incertidumbre cada actor intenta equipararlas con el objetivo de ganar más poder, pero sin colocar en riesgo la estabilidad de la organización como lo es una decisión inteligente y consensuada, que la parte académica que es la columna vertebral del objeto social de la universidad privada en este caso debe garantizar su independencia y estar en manos de personas con el conocimiento experto, blindado por sistemas de calidad que garanticen la continuidad y el modelo independientemente si hay cambios en este nivel estructural.

El mérito ha sido una palabra clave dentro de las entrevistas, los diferentes actores manifiestan que la estructura organizacional ha sido objeto de minuciosas evaluaciones por resultados y los cargos han sido elegidos por cumplimiento de perfiles, como lo expresa AA6:

“es a los familiares a los que más, duro nos tiran y nos tiran al cargo de donde realmente merecemos estar, es decir, si soy bachiller voy a repartir volantes en épocas de mercadeo, si es técnico asumo como auxiliar, si es profesional se

evalúa si es apto para alguna coordinación, si es especialista o magister para una dirección, dependiendo del nivel de experiencia y de las capacidades, pero ser miembro de la familia no exime ser evaluado constantemente por resultados para la lógica empresarial, sino rinde sale de la organización y sigue siendo familia porque no se puede poner en riesgo tantos años de trabajo (Entrevista con AA6, realizada el 28 de julio de 2021)

Inclusive es tal el nivel de exigencia que para AA6 un familiar empleado “*no tiene porqué exigir que son 8, 12, 16, 20 horas trabajando, hay que hacerlo porque en últimas eso también es de uno*”, lo cual hace parte de ese mensaje subliminal que va inmerso en la tradición familiar, por lo cual es fundamental la pertinencia en la designación de los cargos.

Para A4 los puestos de trabajo deben tener sus competencias independientemente que sea familia, para poder liderar ese proceso que es tan grande como crear una universidad, por lo cual las vacantes se abren para internos y externos a la familia, se regula por un proceso de selección y todo se gana por méritos. Por ejemplo, una de las hermanas es la rectora nacional, porque posee maestría en educación y se encuentra terminando el doctorado y tiene el conocimiento experto y la experiencia, denominada en el caso de estudio como A2; otro hermano es el rector de la sede regional más importante, quien también posee maestría y se encuentra terminando el doctorado, es experto en educación y un empresario exitoso, denominado A6 y por último, un pariente lejano es el rector de la otra regional quien posee maestría y todo el conocimiento experto de la zona de influencia, quien en el caso de estudio es denominado Z, es decir, cuentan con todos los méritos para estar ocupando los cargos más relevantes en las estructuras de gobernanza de la organización y aparte de eso, en la evaluación de resultados son exitosos en logros en investigación, extensión y proyección social con sostenibilidad económica, administrativa y financiera.

Pero en la estructura también se perciben datos importantes, principalmente en la parte académica y de investigación, en la cual no hay cargos asignados a miembros de la familia, lo cual según los entrevistados se presenta porque ninguno cumple el perfil y no se puede colocar en riesgo los años de la universidad por un capricho familiar, porque está por encima el bien común que el particular. Así mismo, se presenta el fenómeno de fundadores que son de la familia que no hacen parte de los puestos de trabajo de la organización, tal es el caso de la madre, denominada en el estudio como A1, que no se encuentra vinculada directamente, o de hermanos fundadores que ocupan posiciones administrativas, pero no cargos relevantes dentro de la toma de decisiones estratégicas como es el caso de A3, A4 y A5, porque según los entrevistados siempre predomina las capacidades y los rendimientos, como lo expresa A5, *“no basta con el ADN inclusive en cargos de rangos bajos”*.

Este pensamiento del mérito ha sido motivo de discordia y conflicto familiar, como lo manifiesta A5 no faltan los comentarios sueltos en una reunión familiar: *“es que yo debería, pero se le dice, demuéstrelo”, “quiere ocupar un cargo directivo alto, entonces tenga un doctorado o tenga una maestría y participe transparentemente en el proceso de selección, ese ha sido un principio rector no negociable”*. (Entrevista con A5, realizada el 6 de enero de 2022)

En este sentido, como lo enuncia Z, no sólo desde el proceso de selección sino desde la evaluación hoy alguno puede ocupar un cargo en la institución, pero si no obtiene los resultados independientemente que sea familia es despedido o se pasa a otro cargo o en su defecto, renuncia. Claro está que si es un familiar que está alineado con los objetivos de la universidad y los resultados no le ayudaron por algún factor o por idoneidad de perfil en el cargo, se busca reubicarlo en donde pueda hacer un buen trabajo, pero principalmente que se sienta bien, se sienta cómodo y verdaderamente se sienta feliz, en donde ayude a construir y sea exitoso, siendo este tipo de decisiones las que han ayudado al crecimiento de la organización.

La institución es un grupo de personas que no solo se compone de los fundadores, sino también de docentes, administrativos y estudiantes, por lo cual no se puede poner en riesgo todo ese número de personas y sueños por el capricho de un solo funcionario o de un miembro fundador, independiente que sea de la familia, por tanto, todos los actores están sometidos a la evaluación constante de resultados y están regidos desde la estructura de una lógica empresarial, porque lo único diferente con empresas de tipo tradicional es el ánimo de lucro, que en el caso de la educación superior en Colombia los excedentes deben ser reinvertidos en el objeto social de la institución.

A continuación, se reseñarán los 4 momentos emblemáticos trascendentales en la toma de decisiones que fueron analizados en este estudio de caso

Momento 1: La fundación de la Universidad

La Universidad nace como parte de la evolución y el desarrollo de una apuesta familiar que venía en el sector de la educación por más de 15 años y que había abarcado casi todo el territorio nacional de forma independiente, dirigido a generar esas opciones de acceso a la educación de personas de la base de la pirámide de bajos ingresos en el país, proyecto que nació a nivel familiar en una ciudad costera y luego se extendió a dos ciudades del interior. Los fundadores, cada uno de forma independiente, tienen presencia con diferentes instituciones de educación para el trabajo y desarrollo humano en casi todo el país, ese modelo generó la obligación de evolucionar para satisfacer las necesidades de los egresados de educación para el trabajo para que puedan continuar con su proceso de profesionalización en la Universidad.

Como lo expresan los entrevistados, *“no fueron muchos los invitados a formar parte de la Universidad, exclusivamente aquellos que hacíamos parte de la educación para el trabajo y desarrollo humano, tenían capacidades especiales y recursos estratégicos interesantes”*, como lo manifiesta Z, *“los que estaban en otros negocios de tipo personal, como bienes raíces y otras actividades que no tenían nada que ver con la educación, a ellos no se les invitó o no se les participó, porque se requería personas que pudieran aportar a nivel educativo”*.

La idea inicial es liderada por los tres hermanos menores A3, A2 y A6, siendo A3 designado como el primer rector de la Universidad después de su fundación porque fue de los miembros más influyentes en un inicio y que desgastó más tiempo en la conformación inicial, posteriormente después de 3 años por dificultades de salud de A3 es reemplazado por A2 la única hermana mujer de la familia, para asumir las rienda de la institución desde la rectoría nacional hasta la actualidad, elección que de acuerdo con los entrevistados se dio democráticamente mediante la evaluación de méritos por estudios y capacidad de liderar el proyecto educativo. Como lo manifiesta A2, fue un proceso por mérito, la única mujer y la menor entre 7 hermanos, de una familia tradicional que de base es machista por la región de donde proviene, pero que tuvo la capacidad a nivel familiar con el respaldo de A1, la madre, de tomar la decisión de otorgar la confianza de este gran reto.

Los miembros fundadores parten de una reunión familiar, bajo la idea de A3, A3 y A6, en la cual se une A1 la madre (representa a papá y mamá) y posteriormente deciden ingresar A4 y A5 dos de los hermanos también dedicados a la educación en diferentes regiones del país, de esta forma, 5 de los 7 hermanos son fundadores de la universidad y se convierten en el grupo dominante de la institución. Pero sus capacidades solas no eran suficientes para llevar a cabo el proyecto exitosamente, lo cual llevó a recurrir a aliados estratégicos pero con la limitante de que no podían superar sus capacidades económicas para no perder el control de la organización, por lo cual manifiesta Z que los invitados adicionales tenían de una u otra manera un parentesco por alguna parte,

porque no entraron como terceros de la nada, sino siempre teniendo claro algún tipo de vínculo con la familia, ya sea por amor, por amistad de muchísimos años o por cercanía a las parejas de la familia, un requisito que no se dejó escrito, pero que sí se respetó, era que hubiese un vínculo familiar y eso ha sido beneficioso porque aumentó el compromiso con el proyecto porque hay una gran facilidad de poder comentar ciertos temas sin que se vaya a afectar en otro escenario.

La creación de la universidad fue una decisión tomada en familia como lo expresan los entrevistados, donde no solo era necesaria la ganas, era también necesario conformar un gobierno que siguiera los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional y que tuviera la solvencia suficiente entre los miembros fundadores para afrontar los retos de inicio como la construcción de los programas académicos, la infraestructura y todo lo equivalente a la inversión inicial y de operación, lo cual al final se convirtió en votos y en peso en la toma de decisiones de acuerdo a la capacidad económica de cada fundador, convirtiéndose ésta en la principal fuente de poder de A6, seguido de A2 para la conformación de coaliciones, ya en este punto quien tomaba la ventaja no fue por sentimientos o emociones, sino por capacidad adquisitiva y de riesgo de cada uno.

Para AA6 la fundación de la Universidad fue un escenario de oportunidad que, con una base de un eslabón académico previo, permitió desde lo empresarial tener una gran oportunidad en la apertura de una institución de educación superior desde lo familiar, bajo una vocación de servicio de ofrecer educación de calidad para personas que no pueden acceder a la oferta pública y la privada para continuar con su ciclo académico, ofrecida por el mismo grupo empresarial y familiar, por la misma línea académica desde la educación para el trabajo y desarrollo humano.

En conclusión, respecto de este Momento 1 se puede resaltar lo determinante de la fuente de poder financiera para obtener control de los órganos de gobernanza de la Universidad desde el momento de fundación, lo cual se vincula plenamente con la teoría

enunciada en el marco teórico de Crozier y Friedberg, donde los actores hacen uso de sus capacidades para influir en la toma de decisiones, en este caso el poder adquisitivo fue relevante para posicionarse desde de la conformación de los órganos de dirección que se observara en el momento 2.

También hay que resaltar en el momento 1, la fuente de poder del conocimiento en educación, que permitió la asociación e invitación inicial de los miembros fundadores, la cual partió de una lógica familiar que los llevo a la conformación de la organización caso de estudio, predominando la familia en la maduración de la idea y la inversión inicial, que posteriormente requirió ingreso de personas y capitales adicionales externos por la magnitud del proyecto.

Momento 2: Conformación de los órganos de dirección, nombramiento del Rector general y de los rectores de sedes. Atribuciones especiales.

Cuando se creó la estructura de gobernanza inicial de la universidad, la asamblea general quedó conformada por todos los miembros aportantes económicamente hablando, lo cual expresa A3, una de las puntas de lanza de la Universidad. Esa asamblea fue la que tomó la decisión de nombrar al primer rector que fue A3, la cual como lo expresa él mismo obedeció al tema de gestión, debido a que fue quien concibió la idea y consiguió los contactos estratégicos y estuvo al frente del proceso desde el año en que se hizo la primera reunión hasta el año en que fue otorgada la personería jurídica. En ese momento hubo una dificultad de salud que requirió un cambio de rectoría, en el cual fue nombrada A2 que se encontraba haciendo una maestría en educación superior, poseía el conocimiento experto y contaba con todos los méritos para seguir liderando el proyecto, lo cual se sometió a una votación transparente y democrática buscando la conveniencia para los intereses de la organización por encima de los individuales.

Para A2 esa elección, equivale a la confianza que depositaron para la rectoría nacional ya por más de 10 años, refleja cómo se toman las decisiones al interior de la institución y el respeto que tienen sus órganos de gobierno, donde el mayor es la Asamblea General en el cual participan los fundadores, del cual se elige democráticamente la plancha para la conformación del Consejo Directivo que se convierte en el órgano de dirección más influyente porque es el que se encuentra en el día a día tomando decisiones estratégicas. En las instituciones de educación superior, el Consejo Directivo está conformado por 6 representantes de los fundadores y por el rector nacional, pero también hay otros actores muy importantes que son los representantes de los estudiantes, los representantes de los profesores, los representantes de los egresados y también generalmente se invita a expertos, asesores o empresarios o de compañías que eventualmente pueden aportar de manera significativa en la toma de decisiones. Entonces A2 manifiesta que:

“la toma de decisiones en la institución se ciñe muy bien a unos estatutos que fijan y garantizan la participación, esa transparencia en donde no puede primar por capricho o porque yo soy la menor, entonces el otro se impone porque es el mayor o porque está mi mamá y entonces mi mamá no está de acuerdo o porque llora o hace pataleta, no por ser el mayor o la mamá se tiene que obedecer, eso no ha pasado aquí, en virtud que se hace una sustentación y basado en esto se toma la decisión, como tampoco ha pasado y puede pasar que por ser la rectora y el representante legal se tome la decisión sin argumentación” (Entrevista realizada a A2, el 27 de enero de 2022)

Para la elección de los rectores de las regionales se realizó el mismo proceso de mérito y democracia mediante asamblea, para elegir a A6 y a Z, con el componente adicional que estos dos actores fueron la punta de lanza de la expansión del proyecto, lideraron desde cero la constitución de las regionales y soportaron económicamente hasta el punto de equilibrio la apertura de estas, lo cual les otorgó una especie de derecho para solicitar la rectoría de las mismas.

Asumir las rectorías les brinda la facultad de tomar decisiones estratégicas en beneficio de la institución, con autonomía en ciertas áreas por las atribuciones especiales de cada cargo, pero siguiendo los lineamientos del consejo directivo, de la asamblea general y de las propuestas y recomendaciones de los comités académicos, investigación, extensión y proyección social, que se encuentran constituidos con importante participación de docentes, estudiantes, egresados y representantes del sector productivo.

Es necesario recalcar como lo expresa A2, la estructura está definida según los resultados, *“yo tampoco estoy aquí porque sea la menor, la consentida”*, si no hay resultados debe ser cambiado, siendo este el parámetro fundamental que indica que la estructura organizacional obedezca a una lógica empresarial, lo cual se evidencia inclusive desde la conformación de la parte académica y de investigación donde no hay miembros de la familia porque no cumplen el perfil o no tienen las capacidades para asumir estos retos que son la columna vertebral de la organización por su objeto social.

Respecto al momento 2, se puede evidenciar a manera de conclusión que la lógica que predomina en la Universidad para la conformación de los órganos de dirección, nombramiento del Rector general y de los rectores de sedes, es la empresarial, en virtud que está basada en gestión de resultados, aunque la Universidad es una entidad sin ánimo de lucro es una organización privada que a nivel de gestión se debe comportarse como una empresa para garantizar los recursos necesarios para su funcionamiento.

Momento 3: La apertura de una nueva sede y de nueva oferta académica, virtual a distancia y presencial.

Es importante resaltar que en planeación estratégica intervienen todos los actores de la comunidad, es decir, hay una participación no solamente de los fundadores, que es familia, sino de los actores de la comunidad académica, entre docentes, estudiantes, egresados y funcionarios académicos y administrativos, que construyen y hacen análisis y evaluaciones antes de tomar las decisión finales de la organización, con el objetivo como lo expresa A2 que ya hayan pasado por una serie de filtros y evaluaciones de esos otros actores de la comunidad y no solo por los fundadores. Lo cual ha permitido que una persona independientemente de la posición en el Consejo Directivo, en la asamblea general o el cargo en la estructura orgánica imponga las cosas porque sí, en virtud de que en la Universidad hay una evaluación y una participación activa de toda la comunidad.

En este orden de ideas la apertura de una nueva sede y de nueva oferta académica, virtual a distancia y presencial, fue sometida a un riguroso proceso de factibilidad desde la comunidad académica hasta el consejo directivo y de la asamblea general, liderado por la rectoría nacional, siempre teniendo en cuenta lo académico, la proyección social y la viabilidad financiera de cada proyecto, lo cual permite evidenciar el traslape de la lógica de la Universidad con la dependencia de la lógica empresarial, porque los recursos provienen de la generación de los mismos por ser una Universidad privada que debe ser sostenible sin ayuda del Estado.

Para A2 un porcentaje altísimo de las decisiones que avalan los proyectos nuevos han sido respaldadas por la misma Asamblea General en la entrega de informes, porque obedecen a estudios rigurosos de factibilidad, donde se reciben felicitaciones y recomendaciones por parte de los fundadores. Estas decisiones no son al azar porque antes de llegar a este nivel ya han pasado por otros órganos de gobierno como lo son

los consejos de facultad, consejos académicos, comités curriculares y demás comités de presupuesto, comités de bienestar, comité de extensión y proyección social, pasando por el consejo directivo donde no solamente están los fundadores que son la familia, sino están los otros actores de la comunidad.

Sintetizando, en qué momentos y sectores de la organización se aplica la lógica empresarial de la empresa y en cuáles los de la Universidad, se puede establecer que en la parte administrativa incluido los órganos de dirección, predomina la lógica empresarial y gestión de resultados por el carácter privado de la universidad que requiere la obtención de recursos al igual que una empresa tradicional para sobrevivir y proyectarse en el tiempo. Por su parte en lo académico predomina la lógica de la Universidad, por su esencia de libre pensamiento y autonomía de cátedra. Por lo tanto, la lógica familiar en el funcionamiento de la Universidad caso de estudio para a un segundo plano, aunque se percibe en la intervención de los miembros de la familia en cargos altos en el organigrama y en los órganos de dirección, estos están sujetos a resultados o serán relevados, en este sentido se prioriza la familia siempre y cuando la persona tenga el perfil y las características para asumir un cargo, pero se evalúa por resultados al igual que el restante del personal de la organización.

Momento 4: El fallecimiento de miembros de la familia: la sucesión y las decisiones que implica.

Según indica AA6, hasta el momento sólo se ha tenido un fallecimiento que fue el abuelo, que era el miembro de mayor rango jerárquico a nivel familiar, pero no de mayor rango jerárquico en la institución, en virtud que este último está definido desde la posición económica desde la fundación independientemente del rango familiar.

El abuelo en la institución, así fuera el de rango jerárquico mayor en la familia, solamente representaba una voz y un voto, es decir los votos pesan igual para todos independientemente del rango familiar que ocupe. El cupo del abuelo en el momento está a disposición de la abuela y se está debatiendo a nivel familiar su destinación la cual se realizará posiblemente a través de la conformación de una persona jurídica, para la existencia de equidad y evitar conflictos familiares, resaltando que, ante el fallecimiento del miembro de la familia, según A3 los actores no cedieron por sentimiento a brindar el cupo a los dos hermanos que no pertenecen a la universidad, sino que asumieron una posición empresarial de no perder control ni poder desde una visión de negocios y bajo la legalidad que corresponde a todos por igual.

Para A2 el reto de esta primera generación es dejar claro la segunda generación, porque hay que definir quiénes siguen con las riendas de la institución y quién le va a poner el mismo amor al proceso, para que el proyecto siga con un objetivo milenario. En este sentido, A5 manifiesta que la sucesión debe ser un proceso fundamental para dejar organizado desde los estatutos y los protocolos de familia, con el objetivo de evitar conflictos posteriores que atenten contra las estructuras de la organización y los objetivos institucionales de la misma, porque los seres humanos no son eternos.

Por este motivo AA6, hace referencia al dicho que la organización debe evitar, “abuelo trabajador, hijo rico, nieto pobre”, actualmente estamos en abuelo trabajador pero que en la medida que se va avanzando se van obteniendo mayor conocimiento alrededor de los temas gerenciales y empresariales, que invitan al establecimiento de protocolos de familia ante el fallecimiento o retiro de miembros, para que se conserven las condiciones de los herederos, porque si no se preparan, no pueden dirigir la empresa, ni obtener los beneficios de la misma porque no tienen las capacidades, no se tienen las competencias para hacerlo. Hay un relevo generacional de mediano plazo en 30 años para lo cual cada actor debe estar lo mejor preparado posible para ocupar las posiciones clave en la organización y es responsabilidad de los miembros de la familia formar y transferir el conocimiento a los demás para que la institución siga proyectándose en el tiempo.

Sintetizando, el criterio, la lógica institucional que termina imperando frente al lugar que dejó el abuelo es la empresarial por encima de la familiar, como bien se expresa ninguno está dispuesto a perder control y dominio a raíz de sentimientos y emociones, esto teniendo en cuenta que las inversiones realizadas desde el principio tanto en dinero como en tiempo han sido grandes y ninguno de los miembros está dispuesto a ceder teniendo en cuenta que ya hay familias extendidas, con hijos y parejas que esperan ser los herederos y continuar ejerciendo el objeto social de la organización.

Es importante resaltar que, ante la situación de difusión de miembros, no existe un protocolo establecido para asegurar las siguientes sucesiones y que a raíz de este caso de estudio se convertirá en una de las tareas pendientes por realizar porque son la primera generación, aunque existen estatutos que permiten esbozar los pasos a seguir, pero que son necesarios reforzar para evitar conflictos a nivel familiar, empresarial y en la Universidad en un futuro mediante un protocolo que según el perfil de los entrevistados se construirá desde una lógica empresarial y legal que estará por encima de la lógica familiar.

b) Fuentes de Poder/ Fuentes de Incertidumbre

Es importante hacer una diferenciación entre universidad pública y una privada, porque poseen factores muy distintos que son muy significativas, entre las cuales se pueden mencionar los siguientes aspectos de acuerdo con la investigación realizada al comparar la organización del caso de estudio con una universidad de carácter oficial en Colombia:

- En la pública: El rector es escogido por el profesorado y la comunidad estudiantil, mayor libertad ideológica y autonomía de los alumnos, la gobernanza es participativa, autonomía en la catedra del profesorado, el profesorado es

completamente participe de la organización, la transmisión del conocimiento es el eje principal de la Universidad y por ende su planta de profesores es altamente valorada, hay meritocracia y democracia, tiene carácter investigativo, busca el desarrollo social, no existe ánimo de lucro y es financiada por el Estado, lo cual las convierte en un sistema flojamente acoplado u anarquía organizada.

- En la privada: El rector es escogido por la asamblea general que a su vez son los miembros fundadores, poder centralizado en la toma de decisiones de la gobernanza, la ideología y autonomía de los alumnos y profesores es limitada y orientada a un fin empresarial, persigue fines económicos y la satisfacción de interés particulares, la investigación y el desarrollo social debe estar en equilibrio con el componente económico y financiero, la meritocracia y la democracia es manipulada dentro del sistema para ubicar personal de confianza y conservar el poder, no es financiada por el Estado aunque puede participar de convocatorias para obtener recursos, sus ingresos principales provienen de las matrículas, mensualidades y educación continua, por lo cual deben hacer mucha fuerza en las estrategias de marketing, el presupuesto es limitado y son altamente burocráticas, donde el profesorado es una pieza más de la organización pero no es el todo ni tiene autonomía, lo cual permite inferir un sistema complejo con una mezcla interesante entre conocimiento y economía que debe estar constantemente adaptándose a los cambios sociales y culturales para poder sobrevivir.

En este sentido la universidad privada es muy diferente a la universidad pública y se asimila más a una empresa tradicional con fines lucrativos que a una institución sin ánimo de lucro, aunque también hace parte del orden civilizatorio y ciudadano de la sociedad, a su interior posee comportamientos altamente complejos, etiquetados y burocráticos, principalmente en la toma de decisiones que parten de una gobernanza con poder centralizado bajo el escudo de prestar un servicio público como es la educación.

Estos elementos sumados al contexto de empresa familiar, generan un traslape entre Familia, Empresa y Universidad, donde convergen diversas lógicas institucionales, que busca adaptarse al entorno, mediante una organización donde primen las relaciones de confianza y sea capaz de responder rápidamente a los cambios de un mundo inestable e incierto, rompiendo el paradigma que las universidades se caracterizan por ser rígidas permitiendo campo para la creación, la innovación, la investigación y el desarrollo a través de conocimiento.

Las Universidades privadas se caracterizan por gozar de jerarquía, burocracia y etiquetas entre sus miembros, donde los agentes poseen grados de conectividad y relaciones importantes basadas en el conocimiento y la confianza, las cuales bajo el uso de las estrategias busca obtener ventaja competitiva y principalmente posicionamiento. Para las Universidades el posicionamiento y la adaptación a la sociedad es fundamental para la sobrevivencia y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Realizando en el caso de estudio un cruce entre “lógicas institucionales” (Thornton y Ocasio, 2008) y “fuentes de poder/fuentes de incertidumbre” (Crozier y Friedberg, 1990), en donde los actores que operan en cada lógica institucional familia, empresa y universidad, poseen cierta clase de “recursos estratégicos” lo cual les permiten controlar ciertas “fuentes de incertidumbre”, para influenciar la toma de decisiones, donde las organizaciones buscan un equilibrio por medio del control formal e informal en las empresas familiares, basado en las creencias y los valores, permite desarrollar la siguiente matriz, con el objetivo de comprender el tipo de indeterminaciones/ambigüedades/ incertidumbres generan las propias reglas y estructuras de gobernanza, y las “fuentes de poder” que derivan de ellas.

Tabla 23: Fuentes de Poder vs Lógicas Institucionales

Fuentes de poder/Fuentes de incertidumbre (OPERACIÓN A NIVEL MICRO)	Lógica institucional (NIVEL MACRO)		
	Lógica de empresa (lógica funcionalista, vertical, unidimensional, resultados, racionalización de procesos, optimización de recursos, controles estrictos, etc., rasgos propios del clásico modelo burocrático weberiano)	Lógica de familia (códigos de afinidades personales, y de formación de coaliciones dominantes parecen imperar)	Lógica de universidad: (libertad de pensamiento y de acción, flojo acoplamiento, anarquías organizadas)
Control de una competencia particular y de la especialización funcional	Hay personas de la familia, hijos u otros parientes, que ocupan cargos claves para el control de la información y conservación de la organización. Todo ello configura una forma de nepotismo en el gobierno de esas instituciones, esto se fundamenta en un control de decisiones y en la conservación del poder familiar.		La rectoría y la representación legal suelen estar en cabeza de esa persona de las personas influyentes en la TD
Ligadas a la organización y su/ sus entornos		Las decisiones trascendentales de los organismos colegiados de máxima representación institucional están aseguradas previamente con los votos de la familia y de otros representantes elegidos por ellos.	

Nacen de la comunicación y de la información	Lo financiero depende de quien ejerce el control, sea o no el rector. Si se proveen cargos de ese orden con personas distintas, se les exige recibir aprobación previa de sus operaciones. El control de las finanzas es sinónimo de poder, por lo cual es fundamental estar informado.	El rector fundador, o dueño y sus familiares, suelen estar rodeados de personas de su confianza, así no tengan calificación académica, con el objetivo de tener contralada la comunicación y la información.	La academia puede ser delegada a otras personas, pero las finanzas no.
Proviene de la existencia de reglas organizativas generales	Los requisitos estatutarios son muy flexibles para poder asegurar que alguien de la familia pueda llegar a un cargo importante.		Manejo de asambleas o plenos que tienen el máximo poder decisorio de acuerdo con los intereses de quien tiene ese poder.
	Control Formal - Determinismo	Control Informal - Voluntarismo	Control Formal - Determinismo

Fuente: Elaboración propia con base en Thornton y Ocasio (2008) y Crozier y Friedberg (1990).

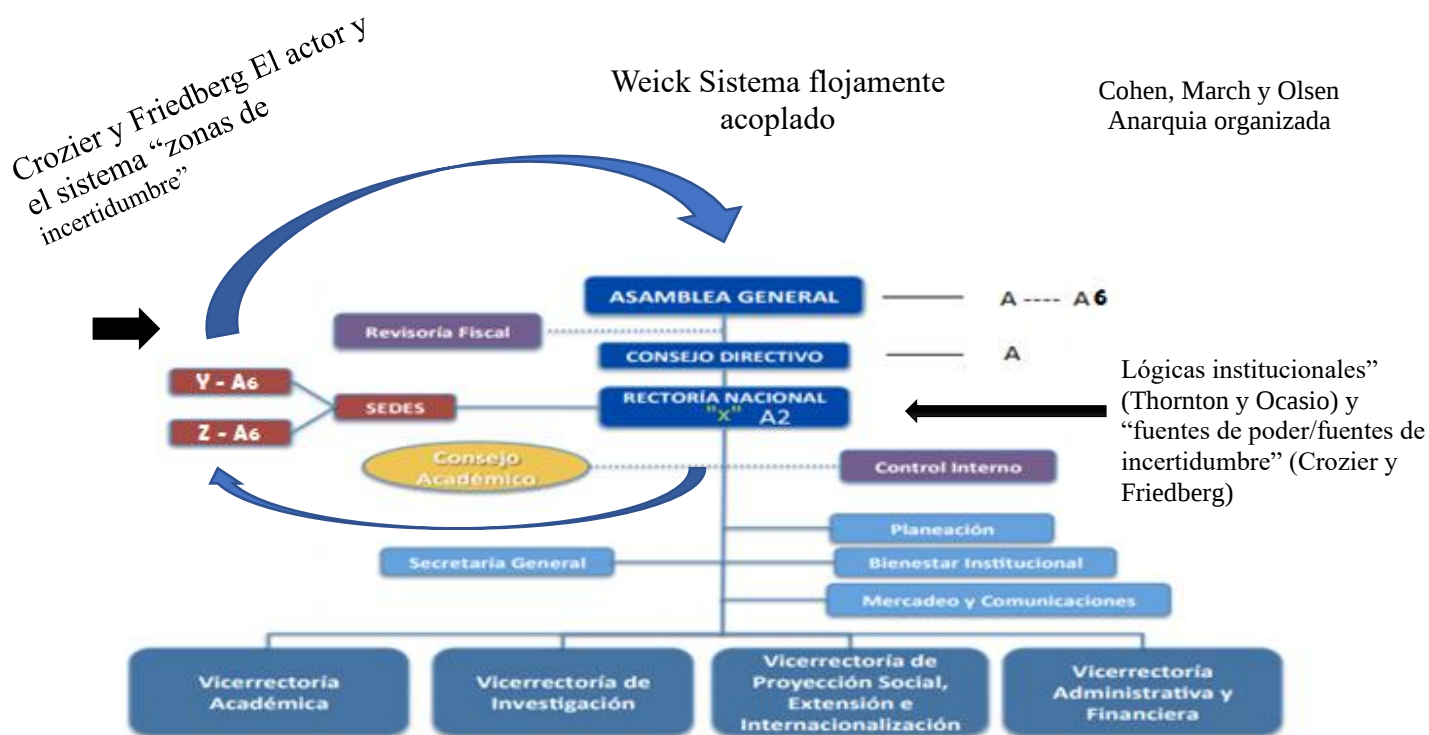
La tabla 18 expone las características principales las organizaciones de índole familiar donde las fuentes de poder de Crozier y Friedberg se relacionan con las lógicas instituciones de Thornton y Ocasio, de modo que los actores puedan hacer uso de las fuentes de incertidumbre para controlar, dominar y ejercer la toma de decisiones en las organizaciones, en este caso en la Universidad.

Fuentes de Poder/Fuentes de incertidumbre, ligadas al control de una competencia particular y de la especialización funcional:

Hay personas de la familia, hijos u otros parientes, que ocupan cargos claves para el control de la información y conservación de la organización. Todo ello configura una forma de nepotismo en el gobierno de esas instituciones, esto se fundamenta en un control de decisiones y en la conservación del poder familiar.

La rectoría y la representación legal suelen estar en cabeza de esa persona de las personas influyentes en la TD.

Figura 15: Organigrama Universidad e integración de lógicas institucionales



Fuente: Elaboración propia con base en plan de desarrollo de la Universidad 2016 – 2025

Compréndase "X" como la sede en la ciudad principal y "Y" y "Z" como las sedes secundarias en ciudades distintas.

Las posiciones claves desde lo financiero y desde el conocimiento, han jugado el papel más relevante desde la organización caso de estudio, la primera de ellas porque el poder adquisitivo fue determinante para el establecimiento de los cupos a nivel de asamblea general y posteriormente definir la plancha para el consejo directivo, los rectores y los puestos y perfiles en la estructura de gobernanza que permitan permanecer en el tiempo bajo niveles de control que conserven el poder de cada uno de los actores mediante el aumento de las incertidumbres, haciendo uso del poder y de los recursos estratégicos.

El conocimiento como lo manifiesta AA6 se correlaciona con el poder, inclusive puede ser más relevante que el económico, porque así sea el que menos patrimonio tenga si tiene un conocimiento experto en el tema específico sea educativo o que conlleve a la obtención de un beneficio, puede ser el que más influencia tenga entre cinco o seis miembros asambleístas, lo cual ha llevado a cada uno de los actores influyentes financieramente a exigirse y estar a la altura a nivel intelectual y formación constante para llevar las riendas de la organización y no tener debilidades que permitan otorgar el control a otros. Resaltado por AA6 el conocimiento no solo en nivel educativo, sino un conocimiento cimentado en experiencias positivas *“sustentado en saberlo hacer y haber demostrado que lo sabes hacer bien, para garantizar el éxito de las decisiones tomadas”*.

En la organización bajo estudio hay una gran ventaja de base porque todos los fundadores de la familia tienen empresas propias en el sector educativo, mediante la educación para el trabajo y desarrollo humano, lo cual permite que el proyecto de la Universidad como lo menciona A5 *“no requiera brindarles puestos de trabajo porque no tienen una dependencia económica de la organización, esto da lugar a actuar con mayores libertades y que la toma de decisiones en la Universidad atiendan a los requerimientos de la comunidad educativa y se haga uso de las mejores estrategias para el crecimiento de la institución”*. (Entrevista a A5, realizada el 6 de enero de 2022)

Fuentes de Poder/Fuentes de incertidumbre, ligadas a la organización y sus entornos:

En la cual las decisiones trascendentales de los organismos colegiados de máxima representación institucional están aseguradas previamente con los votos de la familia y de otros representantes elegidos por ellos.

Tabla 24: Fuentes de Poder/Fuentes de incertidumbre, ligadas a la organización.

FAMILIA						Decision U	EMPRESA					TD	ANARQUÍA ORGANIZADA, SFA Y CONOCIMIENTO
Variables	#	Σ#	%	Decision Familiar	Σ%		PERFIL	SEDES	SEXO	ROL "FAMILIA"	ROL "U"		
A1	4	11	42%				NEUTRO	X	F Y M	PADRES	X -- A2		
A2	4						ACTIVO		F	HIJA		RECTORIA NACIONAL	
A3	1						PASIVO		M	HIJO			
A4	1						PASIVO		M	HIJO			
A5	1						PASIVO		M	HIJO			
							PASIVO		M	HIJO			
A6	15	15	58%	A6	100%	A6+A2	ACTIVO	Y Z	M	HIJO	RECTORIA SEDES	Y – A6 Z – A6*	
Total	26	26	100%	A6	100%	A6+A2							

Fuente: Elaboración propia

Compréndase “X” como la sede en la ciudad principal y “Y” y “Z” como las sedes secundarias en ciudades distintas.

A1, A2, A3, A4, A5 y A6 como los miembros de la familia participantes de la Universidad. Para este caso Z y AA6 están representados por A6, por lo cual en este miembro se

consolidan porcentualmente para evidenciar la fuente de poder de los actores y el peso en la toma de decisiones a nivel familiar y organizacional.

Los porcentajes de la tabla significan el peso de cada actor en la toma de decisiones a nivel familiar, de acuerdo con su participación en la organización desde el momento de fundación.

Los puestos en la Asamblea General se determinaron por la cantidad de dinero aportado como lo expresa A3, no solamente en la conformación inicial sino durante el desarrollo del mismo ejercicio, porque la empresa duró siete años hasta el punto de equilibrio. Por lo cual no solamente fue esa la primera inversión que se tuvo que realizar y fue en esos primeros siete años en que los actores con mayor poder adquisitivo hicieron uso de su fuente de poder financiera refiriéndose A2 y principalmente a A6 para acomodasen y obtener mayores recursos estratégicos con el tiempo y una mayor proporción de puestos dentro de la asamblea general para poder tener la ventaja tanto de voz como de voto, y en el momento de tomar una decisión, ya en la Asamblea General, poder hacer una mayor masa crítica y poder tomar decisiones con alianza con otros u bien denominadas coaliciones, relegando a los demás actores.

En ese orden de ideas la fuente de poder de cada actor ha sido proporcional a la capacidad adquisitiva y al nivel de riesgo que tuvo en el momento de la inversión inicial y en el sostenimiento de los 7 primeros años, el cual desde el punto de vista de A3 no quiere decir que haya sido el mejor, porque a raíz de su falta de poder adquisitiva comparada con los demás y posteriormente de sus problemas de salud perdió capacidad de decisión siendo uno de los ideólogos principales, y fue relegado a ser un funcionario intermedio sin alta relevancia en las decisiones trascendentales de la organización sobre las cuales cree que tiene todo el conocimiento.

En este sentido la fuente de poder que toma importancia es aquella que proviene de la posición clave financiera, porque fue determinante para el establecimiento de los cupos en la asamblea general y posteriormente la definición de la plancha del consejo directivo, el nombramiento de rectores y el aporte directo a las estructuras de gobernanza de la organización, como lo expresa A3 *“si se hace una buena coalición tienes el poder y control absoluto de la institución”*, como sucede en la actualidad refiriéndose a A2 y A6 lo cual sumando los dos obtienen la mayoría con el 51% para tomar decisiones en la Universidad.

Fuentes de Poder/Fuentes de incertidumbre, que provienen de la existencia de reglas organizativas generales:

En virtud que los requisitos estatutarios son muy flexibles para poder asegurar que alguien de la familia pueda llegar a un cargo importante. La estructura de los estatutos permite tener el manejo de asambleas o plenos que tienen el máximo poder decisorio de acuerdo con los intereses de quien tiene ese poder.

Los porcentajes de la tabla 20 significan el peso de cada actor en la toma de decisiones a nivel familiar y de la Universidad, de acuerdo con su participación en la organización desde el momento de fundación.

A1, A2, A3, A4, A5 y A6 como los miembros de la familia participantes de la Universidad. Para este caso Z y AA6 están representados por A6, por lo cual en este miembro se consolidan porcentualmente para evidenciar la fuente de poder de los actores y el peso en la toma de decisiones a nivel familiar y organizacional.

B, como el restante de miembros de la Universidad que No son familiares.

Compréndase “X” como la sede en la ciudad principal y “Y” y “Z” como las sedes secundarias en ciudades distintas.

Tabla 25: Fuentes de Poder/Fuentes de incertidumbre, que provienen de la existencia de reglas organizativas generales

ASAMBLEA GENERAL							CONSEJO DIRECTIVO						Decision en operación
Variables	#	Σ#	%	Decision Familiar	Σ%	Decision U	Variables	#	Σ#	%	Σ%	Decision Universidad	
B	9	9	26%		26%		B	1					
A1	4						B	1	2	20%			
A2	4						A1	1					
A3	1						A2	1					
A4	1						A4	1					
							A6	1					
A5	1	11	32%				A6	1	5	50%	70%		
A6	15	15	42%	A6	74%	A	Profesor	1					
Total	35	35	100%	A6	100%	A	Estudiante	1					
							Egresado	1	3	30%	30%	A	
							Total	10	10	100%	100%	A	

Fuente: Elaboración propia

La inversión en la universidad fue grande desde el patrimonio familiar, donde cada uno de los actores en la medida de sus posibilidades económicas realizó los aportes necesarios lo cual les brindó unos cupos proporcionales que al final influyen en la toma de decisiones de la organización bajo el modelo de votación democrático. Es importante establecer como lo informa A6 que la conformación de la Universidad fue realizada por familiares que tuvieran la capacidad de trabajar en equipo, el conocimiento en educación

y la orientación a resultados, por lo cual de 7 hermanos ingresaron 5 a la institución como fundadores, pero no todos tienen la oportunidad de participar de los cargos directivos importantes, porque según A6 *“una cosa es tener los conocimientos e intelectualidad y otra cosa es ser gestor y entregar resultados”*, lo cual han demostrado tener A2 y A6 en el liderazgo de la institución.

El actor decide y actúa en función de sus recursos, sus capacidades, sus intereses y las “zonas de incertidumbre” sobre las que tiene algún dominio (Crozier y Friedberg), para hacer sentir su influencia y no perder el control sobre lo que al parecer domina, situación que se evidencia en la participación de A6 y A2 en los tres elementos principales de la Universidad por donde fluye la información y la toma de decisiones, la rectoría, el consejo directivo y la asamblea general. Es tan importante el control y las fuentes de poder ejercida que en Colombia por naturaleza de la educación superior cada institución tiene 1 rector y en el caso de estudio hay 1 rector nacional (A2) y 2 rectores regionales (A6 y Z), que cuentan con poder absoluto para la toma de decisiones de las sedes que manejan y sobre las que tienen dominio.

Como lo expresa A6

“se supone que el grueso de una institución de educación superior tiene que ver con lo académico, pero los fundadores somos hombres de empresa y de negocios y se comprende el peso que se debe tener en la administración, especialmente en la parte de finanzas para darle sostenibilidad a la organización porque es una universidad privada y no pública, por lo cual intervenimos familiarmente en todo la estructura organizacional en la administración y se brinda más libertad a lo académico en manos de expertos” (Entrevista a A6, realizada el 26 de enero de 2022)

Fuentes de Poder/Fuentes de incertidumbre que nacen de la comunicación y de la información:

Uno de los puntos clave que se convierte en fuente de poder que proviene de la comunicación y la información es el control realizado a las finanzas de la organización, por lo cual en estos puntos suele estar personas de confianza y cada una de las decisiones que se deben tomar en este sentido serán objeto de revisión y aprobación por los rectores o en su defecto si son montos superiores por el consejo directivo u asamblea, estructuras de gobernanza donde los actores más influyentes tienen control y hacen uso de sus recursos estratégicos para dominar, en este sentido se convalida que en las universidades privadas la academia puede ser delegada a otras personas, pero las finanzas no, otra razón más para identificar que la lógica empresarial prevalece en el estudio de casos.

Como lo manifiesta A2 en las entrevistas la Universidad es un caso de una empresa familiar, considerando la definición del concepto de empresa a la estructura y a la necesidad de generar resultados financieros propios para la sostenibilidad de la institución, indistintamente que en Colombia, por ley, las instituciones de educación superior no son entidades con ánimo de lucro, sino entidades sin ánimo de lucro, ya sea bajo la modalidad de corporaciones o de fundaciones, lo cual no significa que siendo una institución de educación superior del sector privado, como lo es la Universidad en su estructura y su operación, requiere conseguir los recursos que le permitan garantizar no solamente su sostenibilidad, sino también sus excedentes para hacer inversiones, para diversificar programas para el crecimiento de la institución de diferentes proyectos como se ha venido haciendo en estos 15 años. En ese sentido la Universidad privada funciona como una empresa común y corriente, lo único es que las utilidades no se distribuyen entre los socios, de resto es una institución con esa claridad, que obedece a la lógica empresarial.

En este sentido el control de la comunicación y la información parte desde la ubicación de cada uno de los actores dentro de la estructura de gobernanza, la participación en la asamblea general y principalmente en el consejo directivo donde se toman las decisiones trascendentales, espacios en los cuales se encuentran los actores más influyentes, que han realizado uso de sus fuentes de poder al utilizar sus recursos estratégicos como lo son A1, A2, A6, A4 y AA6, que los llevan hacer coaliciones y cerrar el ingreso de nuevos actores que se pueden convertir en amenazas para la estructura de gobernanza y la toma de decisiones estratégicas.

Como lo expresa A3 que se encuentra excluido de las estructuras de gobernanza:

“las personas que están en las posiciones de poder, como los rectores, son las que llevan las riendas de la institución y no están interesados en que otro organismo de control, como lo es la Asamblea General o el consejo directivo, sirva para lo que debe servir, porque no aceptan que se encuentren personas que tengan criterios e ideas propias, porque es normal en los seres humanos, que quienes se encuentran en esas posiciones de poder quieren tomar medidas autocrática, sin que sean refutadas independientemente que sea hermano, padre o madre, prefieren prescindir de tener personas en el Consejo Directivo así tengan las cualidades y capacidades, porque tienen puntos de vista diferentes y no participan del comité de aplausos”. (Entrevista a A3, realizada el 8 de enero de 2022)

Así las fuentes de poder de la comunicación y la información son controladas y limitadas por los actores de mayor influencia y que poseen los recursos estratégicos, pero no al azar, porque estos actores se han preparado para tomar este tipo de decisiones, poseen el conocimiento experto y han asumido con resultados exitosos cada uno de los retos de la organización, lo cual les permite mediante el uso de sus estrategias aumentar los niveles de incertidumbre y de poder que dominan, para establecer las estructuras de

gobernanza y poder tomar decisiones de acuerdo a sus intereses, siempre y cuando estén alineados con el objetivo de la institución.

Igualmente, según Z, aunque hay actores influyentes, estos son más evidentes en las propuestas que en la misma toma de la decisión, porque al final es un sistema democrático, pero al tener control de la comunicación, la información y el conocimiento les permite sustentar con mayor pertinencia sus ideas que están en beneficio de la Universidad, se someten a votación desde de la argumentación y se toma la mejor decisión que contribuya al bienestar de la comunidad en general y al crecimiento del proyecto educativo, afortunadamente las personas que están dirigiendo en la actualidad son los mismos creadores que empezaron desde el principio, en 50 o 100 años la historia puede ser diferente.

Los estatutos de la Universidad establecen que la decisión que se tome es aquella ganadora por la mitad más uno, según Z ya en ese punto de la votación no juega ni la experiencia, ni el dinero, solo juega el voto con la libertad, donde una persona externa con calidad de juez los va acumulando lo cual al final brinda se convierte en la decisión final, con la democracia es difícil entrar en conflicto, porque prevalece lo lógico, lo coherente y aquello que va en bienestar de la Universidad.

El ejercicio de las fuentes de poder y su relación con los conflictos:

Las empresas familiares son muy complejas en la medida en que se cruza todo expresa la rectora nacional denominada A2.

“En mi caso, soy la única mujer de la familia y la menor de una familia de hombres, una familia de seis hombres y yo soy la única mujer y la menor. Entonces es más difícil aún, aceptar que eventualmente la menor, la más chiquita y la mujer en una

familia de una región que tiene unas características culturales fuertes, donde está afianzado el tema del machismo, era muy difícil de aceptar. Lo cual evidencia que ha primado más el perfil, los resultados, la disciplina, la seriedad sobre las tradiciones familiares y sobre los conflictos que se puedan generar, porque existe coherencia del mérito y de los objetivos de la institución”. (Entrevista a A2, realizada el 27 de enero de 2022)

Una ventaja de la Universidad en la solución del conflicto es que está conformada y dirigida por la primera generación, por los creadores de la idea y por los que desde cero han ayudado a construir el imperio de la actualidad. Aunque son relativamente jóvenes como lo expresa A2 existe el reto de dejar organizado mediante estatutos y protocolos el ingreso de la segunda generación y de los casos de sucesión para evitar conflictos a futuro, porque en la primera generación, como se puede evidenciar las cosas van bien y entre los diferentes miembros se entienden y las diferencias que existen se liman como lo expresa A2 a nivel familiar y empresarial, bajo las buenas prácticas y a lo normativo, reconociendo que no todo es perfecto pero siempre prima el bienestar de la Universidad, ya que si todo fuera ideal algo estaría fallando, porque solo pensaría uno y el resto diría que sí, lo cual es un mal actuar para la estabilidad de la organización.

Los conflictos según A2 resuelven con la objetividad de pensar en lo que le conviene a la institución, a veces cuesta aceptar, porque cada actor ha logrado sus propios éxitos en su vida empresarial y personal, y cuando hay una negación por medio de votación a alguna idea se levanta una mala sensación, pero al final de día queda la tranquilidad que las decisiones al final fueron por consenso a lo cual no hay lugar a conflicto. En este sentido no se puede arraigar al capricho personal y creer que uno solo tiene la respuesta a las cosas y que uno es el que sabe únicamente, porque resulta que hay que escuchar las diferentes voces y hay que tener en cuenta otros elementos, lo cual ha sido clave para en la universidad para tomar las mejores decisiones a nivel empresarial, por encima de los conflictos que se generen desde la lógica familiar, los cuales al final se resolverán en ese escenario sin afectar la Universidad, como lo manifiesta A6 lo que tiene que ver

con temas personales y demás, eso tratamos siempre manejarlo como debe ser, a nivel personal y a nivel familiar.

Cuando hay conflictos y la persona de la familia requiere un acompañamiento personal, familiar y económico, expresa A6 que eso ya es un tema particular de persona y no puede afectar la Universidad. Si el conflicto se resuelve dando la oportunidad de pertenecer o continuar en la universidad para que dignifique su profesión, su personalidad y todo, debe entregar resultados que deben estar por encima de cualquier otro funcionario común y corriente, porque debe dar ejemplo, siendo esta una premisa rectora dentro de la institución independientemente que genere conflictos a nivel familiar porque predomina la lógica de empresa. Para A6:

“los conflictos se resuelven en la estructura empresarial de acuerdo con lo que nos rige empresarialmente por estatutos y protocolos y las dificultades familiares y personales en lo que nos rige en familia y personal ya en el tema social, porque en la universidad prevalece el bien general institucional sobre el bien particular y familiar” (Entrevista a A6, realizada el 26 de enero de 2022)

Resolver estos conflictos con el traslape que se genera entre universidad, empresa y familia no es fácil como lo manifestó A6 porque, por ejemplo, hay hermanos mayores que quisieran estar liderando y que consideran desde su óptica y su conocimiento, que pueden estar haciéndolo, pero los menores han mostrado buenos resultados y aparte son los ideólogos y los que han hecho el aporte patrimonial más importante refiriéndose a A2 y A6, lo cual no es negociable, independientemente que lo demás se sientan incómodos a nivel familiar, porque al conocer la familia no se puede perder los recursos estratégicos y las fuentes de poder, ya que se conoce el carácter de cada uno y más precisamente bajo esa presión familiar de que son los mayores, pero eso no los califica para poder decir que son mejores o peores administradores que los menores que lideran actualmente que han creído en el proyecto y han entregado resultados. Es acá donde se

presenta una brecha y conflicto familiar pero que se resuelve a nivel empresarial con la limitación al acceso en las estructuras de gobernanza, para seguir conservando los niveles de incertidumbre y por ende de poder.

Para A3 los conflictos principales que se generan muchas veces parten de la falta de confianza, un ejemplo de ello fue la distribución de las participaciones en la asamblea general, pero se fueron subsanando en la medida en que se fueron conformando las cosas y cada actor hizo sus propias apuestas, lo que llevo a la aceptación de los demás, porque las pasiones no pelean contra las realidades y la capacidad adquisitiva de cada actor fue determinante en ese momento, lo cual es de reconocer y admirar porque lograron el control de la organización que han sabido mantener en el tiempo por medio de sus recursos estratégicos. Otro ejemplo de conflicto familiar para A3 se presenta con el fallecimiento del padre, situación que no se ha podido terminar de definir a nivel familiar, porque los que más tienen cupos refiriéndose a A6 quiere obtener más poder, en vez de dar la oportunidad a aquellos que no tienen participación en la Universidad, lo cual ha tenido que enfrentar la madre A1 quien asumió el cupo del padre y guardar una posición neutra a nivel familiar y recurrir a expertos para tomar una decisión que no afecte al restante de los hijos, inclinándose por la creación de una empresa familiar para administrar ambos cupos y que las decisiones sean en consenso sin beneficiar a intereses individuales en caso de muerte, con igualdad de participación de los miembros de la familia, si así la universidad lo establece porque los cupos por estatutos no son heredables. Pero según A3 esta situación familiar y de conformación de la sociedad no les gusta a todos los actores, porque bajo ese escenario todos son iguales en proporciones, lo cual no permite que los actores dominantes en la Universidad sean mayoría también en este escenario. Aunque este conflicto aún no ha sido resuelto es un ejemplo de dialogo y como se toman decisiones a nivel familiar en donde la cabeza de la familia la madre A1 asume una posición equitativa con todos sus hijos.

Para A4 *“la solución a los conflictos es las buenas prácticas y la democracia que debe ser respetada, siempre van a existir personas que no les guste algo, pero deben aceptar*

las decisiones de la mayoría y no deben trascender a nivel personal” (Entrevista con A4, realizada el 17 de enero de 2022). Igualmente lo ratifica A5 el tema empresarial, no es personal ni familiar, las decisiones empresariales se resuelven en el escenario de la Universidad, las personales en la familia.

Un ejemplo de conflicto que expone A5 que se presentó en su momento fue el cambio de rector, porque el primer rector fue A3 por decisión en consenso al ser una de las puntas de lanza e ideólogo de la institución, donde curiosamente no era uno de los hijos mayores sino de los menores, pero por problemas de salud debió ser reemplazado, en ese momento, aunque la elección no era fácil con razonamiento, coherencia, merito fue elegida como rectora A2 democráticamente porque contaba con todo el conocimiento experto y se encontraba ejerciendo como secretaria general de rectoría, lo cual pudo empalmar con facilidad y proyectar a la Universidad a lo que es hoy en día. En este orden de ideas el conflicto fue resuelto por consenso democráticamente, y no por emociones, pasiones o preferencias familiares.

Para evitar conflictos hay que tener claro que la universidad es un escenario completamente diferente al familiar, que tiene una estructura de gobernanza clara ajustada a los lineamientos del ministerio de educación nacional en donde como lo expresa Z todos han contribuido desde sus capacidades a la conformación y proyección de la universidad, sin inconvenientes de mayor envergadura que afecten la estructura organizacional que se considera viable y creíble por los diferentes actores.

Para Z los conflictos no se han llegado a materializar en gran magnitud porque todo está muy claro desde el control formal de los estatutos y protocolos, haciendo caso omiso a la emotividad familiar, porque al estar todo escrito y reglamentado proporciona el sustento para evitar la tomar decisiones netamente pasionales, familiares o sentimentales. Los conflictos se producen cuando las decisiones obedecen a lógicas familiares y no empresariales, en el caso de la universidad si una persona no alcanza los

resultados no puede discutir contra los números y debe aceptar las decisiones que se tomen a nivel empresarial sobre sus resultados, independientemente que sea muy querido a nivel familiar, porque en la institución no son resultados individuales los que se afectan sino resultados institucionales, de los cuales depende no solo la familia sino una comunidad educativa compuesta por estudiantes, docentes, empleados, egresados, empresarios y todo el de personas y negocios que rodean la institución, lo cual ratifica AA6 cuando hay un conflicto se remite al tema legal, a lo estatutario, normativo y legal y se debe resolver en ese escenario sin lugar a emociones familiares.

Los conflictos en una empresa familiar para AA6, siempre van a existir donde existen escenarios de gobernanza y gobernabilidad compartida, porque hay seres humanos que comparten espacios para la toma de decisiones, pero que en el caso de estudio no se ha presentado un detonante para ningún problema de fondo en el caso empresarial, porque el control formal esta lo más claro posible desde el tema estatutario, definiendo las atribuciones que tienen los diferentes actores en la toma de decisiones y siempre ciñéndose a lo reglamentado para resolver problemas.

El ejercicio de las fuentes de poder siempre tendrá relación con los conflictos que se generan y es en ese punto donde el control formal por medio de la reglamentación de la institución, los estatutos y protocolos adquieren relevancia y respaldan las decisiones estratégicas que se toman, libre de emociones, pasiones y sentimientos familiares, los cuales, aunque son importantes por ser una relación de seres humanos no puede prevalecer dentro de la lógica organizacional en la toma de decisiones, porque colocaría en riesgo la estabilidad de la institución.

En el caso de estudio se evidencia una madurez organizacional en donde se traslapa la lógica familiar, empresarial y universitaria, donde hay conflictos evidentes y comunes como en cualquier organización con incidencia de parentescos, pero que su trascendencia está limitada al control formal mediante la reglamentación propia de la

institución donde se resuelven los conflictos empresariales, mientras que el control informal de los valores y creencias equilibra las relaciones personales y sociales, a través de las buenas prácticas y el respeto por la diferencia, pero siempre marcando que la familia y la empresa son escenarios distintos en donde hay códigos de conducta en los cuales se debe priorizar el bien común sobre el individual, pero sin dejar de comprender que es una relación de seres humanos donde los actores harán uso de sus recursos estratégicos y las fuentes de poder que domina para influenciar la toma de decisiones que más conviene a nivel personal.

c) *Conflicto entre lógicas institucionales y su resolución*

La toma de decisiones en una empresa familiar no es una tarea fácil, en virtud que la lógica familiar y la lógica empresarial se traslapan, interfiriendo en la toma de decisiones de la organización ya sea como muestras de poder, control o dominación, donde los actores aprovechan las zonas de incertidumbre para girar la balanza al lado más conveniente, por lo cual es necesario establecer los “recursos estratégicos” (o “fuentes de incertidumbre/ fuentes de poder”) que utiliza cada actor o coalición de actores, en la toma de decisiones, de acuerdo con la lógica institucional que guía su acción.

Para esto es necesario identificar que actores deben gozar de una preparación y una posición determinante dentro de los órganos de dirección, cuales cuentan con el poder y capacidad suficiente para hacer que sus estrategias sean efectivas, inclusive utilizando la prospectiva, como esa capacidad de visualizar el futuro para planear, dirigir y controlar de acuerdo a los intereses deseados, permitiendo tener la posición clave desde lo financiero, el conocimiento o la información, que les permita ejercer el poder, mover las fichas y hacer un juego ganador, que sea determinante para que las decisiones estén a favor de los intereses particulares.

La misma fuerza familiar y los lazos existentes basados en sentimientos y emociones hacen que las organizaciones de índole familiar, posean no solo un vínculo laboral, sino que trascienda a otros escenarios, evitando muchas veces las rupturas definitivas a nivel empresarial y permitiendo ceder en cierta toma de decisiones de carácter administrativo, político, financieras y económicas en las cuales las consecuencias de las decisiones no afecten significativamente los intereses personales, o muchas veces también se realizan vía negociación o consenso con la finalidad de lograr un objetivo en común u obtener un beneficio mayor posteriormente.

El actuar por conveniencia del ser humano no es ajeno en este tipo de organizaciones, las negociaciones y los consensos son un común denominador que hacen que el lazo existente entre una familia con la organización permita una durabilidad de esta unidad de desarrollo social y económico del país, con mayor predominancia inclusive que una de índole no familiar, siempre y cuando el control formal y el control informal alcance un equilibrio que contribuya al fortalecimiento de los objetivos comunes de la familia y la empresa.

En el caso de estudio los actores se han preparado y cada uno goza de habilidades, posiciones y poderes diferentes, lo cual permite una diversificación de miembros de gran envergadura basadas en el conocimiento, experticia, financiero y relaciones públicas, que encuentra en la Universidad un sistema limitante de acciones en donde el bien común predomina sobre el individual, lo cual permite que la durabilidad y las acciones por parte de los miembros no sean tan agresivas y se deban mantener en un margen estable al existir un castigo social, que se puede denominar como tercer control “control social”, donde el constructo o bien denominado conjunto de comportamientos dentro del escenario educativo, establece unos límites adicionales al control formal de una empresa e informal de una familia y enmarca el comportamiento de los individuos en la toma de decisiones bajo una tercer lógica que es la de la Universidad.

Es de aclarar que la lógica empresarial, en el caso de estudio no se refiere únicamente a la rentabilidad, sino al funcionamiento de la organización bajo procesos, procedimientos, roles, perfiles, funciones, estructura, dirección y gobernanza establecidos en búsqueda de un objetivo, en virtud que las entidades sin ánimo de lucro así lo ameritan en la cual se toman igualmente decisiones de carácter financiero en búsqueda de sostenibilidad, viabilidad y excedentes para reinvertir.

Adicional a esto es importante argumentar que la convergencia de la lógica empresarial, familiar y universidad, en la sociedad actual también debe estar alineada al modelo de desarrollo sustentable, que consiste en tres anillos, el medio ambiente, la sociedad y la economía separados pero conectados, con la implicación de que cada sector es, al menos en parte, dependiente de los demás, para que la organización sea viable y sostenible en el tiempo. En este sentido estudiar la Universidad desde el aspecto empresarial es relevante no solamente concibiendo “La empresa” desde el carácter de ganancia o utilidad, sino desde el significado de excedentes para la reinversión en el objeto social, recursos para el desarrollo de ciencia, tecnología e innovación, que permita el desarrollo sostenible y sustentable desde lo económico, como elemento fundamental para la generación de empleo, expansión, crecimiento y ganancia de participación en el mercado, el cual tiene como objetivo llevar oportunidades a un número mayor de personas y territorios a nivel nacional e internacional, buscando transformación con educación, para tener una sociedad más equitativa, justa e incluyente.

Toda organización sin excepción, incluyendo las Universidades y más aun de carácter privado tienen que estar dispuesta a cambiar sus reglas, y a transformar y reorganizar sus bloques de construcción lógicos, simbólicos, materiales y relaciones para poder adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y responder de esta forma a las necesidades de la comunidad. Para esto la gobernanza, que está compuesta por actores

que desarrollan la gestión socioeconómica, la estrategia, la organización y el control, debe estar siempre alerta para tomar las mejores decisiones con previsión.

La previsión es fundamental para el desarrollo de la estrategia y la toma de decisiones, y es en este punto donde el traslape de los sistemas Familia, Empresa y Universidad impactan la gobernanza de las organizaciones, en virtud que los actores haciendo uso del pensamiento complejo y la neuropsicología, toman de decisiones aprovechando las “zonas de incertidumbre” de Crozier y Friedberg, al hacer uso de fuentes de poder, como los son: el dominio de una competencia específica, el conocimiento de las particularidades de la operación de la institución, el poder de la información y el conocimiento de las reglas que rigen la organización, lo cual les inclinar la balanza a favor de los intereses del actor frente al sistema.

En términos de Crozier y Friedberg (1990), en el marco analítico que denominan “sistema concreto de acción”, hace posible identificar la manera como los actores enfrentan las zonas de incertidumbre, configurando mecanismos de vinculación, siempre fundamentados en la lucha por el poder. Estos autores plantean la necesidad de detectar las zonas de incertidumbre que controla cada actor, y de allí inferir la relevancia o no de los recursos de poder que disponen los distintos actores, con la finalidad que las decisiones en el traslape Familia, empresa y Universidad sean las adecuadas para un gobernanza viable y confiable de una organización en donde convergen diversas lógicas institucionales, que requieren un equilibrio que permita una evolución o coevolución de la Universidad con posicionamiento, donde confluyen diversos agentes y detonantes energéticos, como lo son: la familia, las relaciones, el patrimonio, los patrones de comportamiento, el posicionamiento de los miembros, la tradición y el espíritu de supervivencia de índole familiar como esos detonantes energéticos para mantener en marcha la organización, donde un exceso de conectividad o una carencia pueden generar problemas, por lo cual hay que lograr el equilibrio y establecer relaciones de confianza, mediante una estructura de gobernanza y estatutos sólidos, que cuente con

los mecanismos de participación adecuada, pertinente y disminuya los sesgos, que permita prevalecer la lógica de la universidad sobre la lógica empresarial.

Las universidades de carácter familiar funcionan bajo un orden gobernado por reglas y controles formales y no formales que constantemente permite la retroalimentación y la adaptación para hacer frente a los cambios sociales, culturales, políticos y económicos, donde los actores toman decisiones a favor de los intereses particulares y generales, buscando un equilibrio y una adaptación de la familia, la empresa y la universidad, lo cual permite que el sistema en general no se rompa con facilidad, se adapte y establezca patrones de comportamiento y conectores tales como empresa familiar, universidad privada y orden civilizatorio y ciudadano que traslapan la lógica de la familia y la universidad, la universidad y la empresa, y la empresa y la familia, bajo una estructura de gobernanza estructurada minuciosamente a las necesidades familiares.

Realizando un análisis sobre la alineación de los objetivos organizacionales y los familiares para identificar conflictos entre lógicas institucionales y su resolución, se desarrolla el siguiente ejercicio, con los 7 miembros más influyentes pertenecientes a la familia fundadora de la Universidad:

Tabla 26: Análisis a preguntas específicas vs actores de la empresa familiar universidad

C	PREGUNTAS ESPECIFICAS	A2 - X		A6 - Y		A3		A4		A5		Z		AA6		Tabulación	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
FAMILIA	¿Ha realizado con su grupo familiar un ejercicio que consiste en definir <u>la visión</u> , <u>misión</u> y <u>los objetivos</u> familiar frente a la universidad, así	X		X		X		X		X		X		X		7	0

como los <u>principios</u> y <u>valores</u> que promuevan el sentido de pertenencia por la misma?																
¿Tiene protocolo de familia / sucesión / acuerdos familiares / políticas de vinculación, permanencia y retiro de familiares frente a la universidad?		X		X		X	X			X	X		X		3	4
¿Tiene claramente definida y conocida por su grupo familiar alguna política que oriente cómo resolver los conflictos de interés que se presenten entre dueños de la empresa, directivos, administradores, proveedores o clientes que son familia?		X		X		X	X			X	X		X		3	4

	¿Cuentan con órganos de gobierno familiar tales como asamblea de familia y/o consejo de familia? (Adquieren relevancia desde la 2° Generación).		X		X		X	X			X	X			X	2	5
--	---	--	---	--	---	--	---	---	--	--	---	---	--	--	---	---	---

C	PREGUNTAS ESPECIFICAS	A2 - X		A6 - Y		A3		A4		A5		Z		AA6		Tabulación	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
UNIVERSIDAD	¿Para la toma de decisiones estratégicas y operaciones claves de la universidad, se apoya en una junta directiva u órgano equivalente que genera valor y tiene claramente definidas sus funciones, periodicidad de las reuniones, agenda, mecanismo de toma de decisiones, entre otras?	X		X			X	X		X		X		X		6	1
	¿Se evalúan por lo menos una vez al año los cargos directivos tales como rectores,	X		X		X		X		X		X		X		7	0

	vicerectores, directores, jefes y/o a los miembros del órgano de dirección?																
	¿Tiene la universidad un plan de sucesión y reemplazo del líder de la organización y de los ejecutivos principales, en caso de ausencia temporal, muerte o retiro?		X		X		X	X			X	X		X		3	4

C	PREGUNTAS ESPECIFICAS	A2 - X		A6 - Y		A3		A4		A5		Z		AA6		Tabulación	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
EMPRESA	¿Los miembros de la familia fundadores de la organización se reúnen por lo menos una vez al año en sesión ordinaria de asamblea general con la finalidad de conocer cómo y para dónde va la institución?	X		X		X		X		X		X		X		7	0

	Si del resultado del ejercicio anual se perciben excedentes, ¿Existe una política clara y conocida por todos los fundadores de cuánto se debe reinvertir y como se ejecuta el presupuesto?	X		X		X		X		X		X			7	0
	¿Los actuales y potenciales fundadores y adherentes familiares tienen los conocimientos necesarios para ejercer un rol responsable como miembros de la asamblea?	X		X		X	X		X		X		X		6	1

Fuente: Elaboración propia

Todos los miembros entrevistados concuerdas que se ha realizado un ejercicio en familia que consiste en definir la visión, misión y los objetivos familiares frente a la Universidad, así como los principios y valores que promuevan el sentido de pertenencia por la misma, siendo esta una de las claves de éxito de la Universidad. La mayoría de los miembros entrevistados concuerdan que la organización no tiene protocolo de familia, sucesión, acuerdos familiares, políticas de vinculación, permanencia y retiro de familiares, siendo este un factor de riesgo para las segundas generaciones, teniendo en cuenta que en la actualidad la organización está compuesta por fundadores de la primera generación, lo cual ha permitido una solución de conflictos de una forma más ágil. En este sentido los entrevistados manifiestan que este es un reto pendiente que debe hacer parte del control

formal de la organización, no se ha realizado de acuerdo con los entrevistados porque es una corporación sin ánimo de lucro, entonces obviamente no es un patrimonio específico de nosotros por acciones propias, sino es un tema de un bien común social general, en este caso el tema educativo. El panorama que puede avizorarse para la 2ª generación en esta organización de no existir una política clara en materia sucesoria es el ingreso de miembros no deseados, el aumento de conflictos, pérdida de identidad y amenaza en el plan de proyección.

La mayoría de los miembros entrevistados concuerdan que la organización no tiene claramente definida y conocida por su grupo familiar alguna política que oriente cómo resolver los conflictos de Interés que se presenten entre los fundadores, directivos, administradores, proveedores o clientes que son familia, en virtud que no está definido de manera formal, pero si por las buenas prácticas desde la familia asimilado a control informal y en casos específicos de desacuerdos, por lo normado por ley. Es importante resaltar que, si en la mayoría de los casos se apela al “control informal” o a “las buenas prácticas desde la familia”, en algo tan crítico como es un posible conflicto de interés se pueden desatar problemas, que en ocurrencia y como lo manifiestan los entrevistados se resuelven por lo normado por ley, apegados a los estatutos de la organización, prevaleciendo la lógica empresarial y de la universidad, independiente si en la familia hay consenso.

La mayoría de los miembros entrevistados concuerdan que la organización no cuenta con órganos de gobierno familiar tales como asamblea de familia y/o consejo de familia, los cuales adquieren relevancia desde la 2º generación, en virtud que la organización es primera generación y estos no han sido constituidos, por lo cual las decisiones son tomadas de acuerdo con los estatutos de la universidad. Los órganos de Gobierno Familiar toman relevancia desde la 2ª generación porque las primeras generaciones como es el caso de estudio tienen mayor capacidad de dialogo y de resolución de conflictos entre los miembros de la familia porque existen lazos estrechos, mientras que, a partir de la segunda generación, los lazos son más amplio, hay menos confianza y

suelen ingresar miembros cercanos más no familiares como es el caso de los esposos de los sucesores, por ende este tipo de órganos generan control y permiten establecer los lineamientos mediante protocolos para que no se pierda la esencia de la organización y la identidad familiar.

La mayoría de los miembros entrevistados concuerdan que la organización si cuenta para la toma de decisiones estratégicas y operaciones claves de la universidad, se apoya en una junta directiva u órgano equivalente que genera valor y tiene claramente definidas sus funciones, periodicidad de las reuniones, agenda, mecanismo de toma de decisiones, entre otras, inclusive con el acompañamiento de asesores externos cuando es necesario, haciendo uso de la democracia. Pero uno de los miembros entrevistados que no tiene una participación muy relevante en la toma de decisiones pero que si fue uno de los ideólogos manifiesta que estos órganos, aunque están escritos en los estatutos, hacen parte del papel, pero que en la realidad no permiten la participación de los menos favorecidos, convirtiéndose en una autocracia porque no cuentan con posiciones claves y de poder dentro de la organización. Este miembro que en el caso de estudio fue denominado A3 no cuenta con un “control sobre fuentes de incertidumbre relevantes” en este momento para la organización, por lo cual no participa de la toma de decisiones trascendentales de la misma.

Todos los miembros entrevistados concuerdan que se evalúan por lo menos una vez al año los cargos directivos tales como rectores, vicerrectores, directores, jefes y/o a los miembros del órgano de dirección, y manifiestan que personal que no cumple con las metas establecidas, independientemente que sea de la familia no continua en el cargo, en virtud que está por encima el bien común que el particular, porque se busca es el cumplimiento del objetivo de la universidad. La mayoría de los miembros entrevistados concuerdan que la organización no cuenta con un plan de sucesión y reemplazo del líder de la Universidad y de los ejecutivos principales, en caso de ausencia temporal, muerte o retiro, siendo este uno de los factores que puede generar conflicto en las siguientes generaciones y colocar en riesgo la estabilidad de la organización.

Todos los entrevistados concuerdan que los miembros de la familia fundadores de la universidad se reúnen por lo menos una vez al año en sesión ordinaria de asamblea general con la finalidad de conocer cómo y para dónde va la Universidad, en asamblea ordinaria de la organización, donde participan los fundadores y los adherentes, lo cual hace parte de la estructura de gobernanza de la organización, donde se conocen los resultados de los indicadores del año y se aprueban los cambios estatutarios, la elección del consejo directivo, el presupuesto y los estados financieros.

Todos los entrevistados concuerdan que si del resultado del ejercicio anual se perciben excedentes, existe una política clara y conocida por todos los fundadores de cuánto se debe reinvertir y como se ejecuta el presupuesto, en virtud que al ser la organización una Universidad sin ánimo de lucro los excedentes se deben reinvertir en el propio objeto social, por lo cual no existe una distribución de utilidades, lo cual disminuye fuertemente los conflictos familiares a nivel personal y empresarial, predominado la lógica de la universidad por encima de la familiar y la empresarial.

La mayoría de los entrevistados concuerdan que los actuales y potenciales fundadores y adherentes familiares tienen los conocimientos necesarios para ejercer un rol responsable dentro de la organización, en virtud que se han formado para ello y según indican los cargos se escogen por mérito independientemente que sea familia, pero que evidentemente la familia tiene la prioridad, pero si no cumple el perfil no es designado dentro de la estructura. Caso particular ocurre en la estructura académica, que no hacen parte miembros de la familia de esta, en virtud que no poseen los conocimientos necesarios desde el nivel académico y de investigación para ello, lo cual colocaría en riesgo el proyecto en general y el cumplimiento de objetivos organizacionales, en este sentido predominando la lógica de la universidad por encima de la familiar. El miembro que responde negativamente es porque considera que una de las fallas que en ese momento es que no estamos preparando la segunda ni la tercera generación, en virtud

que falta el establecimiento de protocolos que permita una sucesión de la identidad de la familia, aunque la mayoría de los entrevistados confirmo estar preparando a sus hijos para asumir el rol en caso de muerte.

En conclusión, es importante resaltar los resultados de las preguntas 2, 3 y 4, donde la mayoría de los entrevistados concuerdan que hay falta de protocolos de familia, ausencia de políticas que orienten a resolver conflictos de interés y la no conformación de órganos de gobierno familiar, puntos donde se sintetizan los problemas potenciales en materia de la gobernanza de la organización de índole familiar, y que van en concordancia con la falta de un plan de sucesión y reemplazo del líder de la organización y de los ejecutivos principales, en caso de ausencia temporal, muerte o retiro, que permita que la organización no pierda su esencia, identidad familiar y la proyección institucional hacia el cumplimiento de los objetivos trazados.

Estos vacíos aumentan los riesgos al fracaso de las organizaciones familiares y el aumento de conflictos, haciendo énfasis en la pregunta 3, relativa a cómo tratar los conflictos de interés, estos no solo se pueden basar en las buenas prácticas del control informal, sino también al cumplimiento de la ley dejando protocolos establecidos para limitar el campo de acción, estableciendo un control formal para que la organización no se vea afectada por el traslape entre la familia y la empresa, continúe su marcha y la Universidad siga cumpliendo su objeto social del cual depende la ciudadanía y la civilidad de un población significativa de Colombia.

Sobre la respuesta a la pregunta 4, acerca de la existencia o no de órganos de gobierno familiar tales como asamblea de familia y/o consejo de familia, es interesante enfatizar que la constitución de los mismo implica tener mecanismos “de freno” o contención a la lógica familiar, por lo cual su conformación no solo es importante para la 2da generación, sino desde la actual porque contribuiría aún más a que la lógica empresarial y de la Universidad predomine en la organización objeto de estudio, al limitar aún más la lógica

que está marcada por los sentimientos y las emociones que es la familiar, la cual fácilmente puede llevar a una toma de decisiones incorrecta que ponga el riesgo el correcto funcionamiento de la institución.

Este instrumento confirma los resultados obtenidos en las entrevistas y permite enfatizar que los problemas reales dentro del régimen de gobernanza de la organización se ubican en los resultados de esas preguntas en específico, al existir ausencia de protocolos de familia, falta de políticas que orienten a resolver conflictos de interés y la no conformación de órganos de gobierno familiar, lo cual conlleva a la existencia de problemas en caso de sucesión y a que el ingreso de nuevas generaciones puedan ser causantes serias dificultades a nivel de funcionamiento y dirección de la institución, lo cual hace necesario replantear para que la toma de decisiones estratégicas no se vayan a ver afectadas o viciadas por no establecer límites y mecanismos de freno a la lógica familiar, de modo que llegue afectar negativamente y se ponga por encima de la lógica empresarial y de Universidad que en la actualidad según los entrevistados predomina en la organización caso de estudio.

Recursos estratégicos utilizados para influenciar la TD y determinar que lógica institucional prevalece:

Los recursos estratégicos en general de la familia objeto caso de estudio se desarrollan y potencializan de la base empresarial, cada uno de los miembros fundadores pertenecientes a la familia son emprendedores y empresarios independientes que han forjado sus propios negocios de educación, específicamente de la educación para el trabajo, lo cual les ha brindado un nivel alto de conocimiento no solo en educación sino en finanzas, administración y comunicación, siendo esto un factor significativo en el caso de análisis, porque los actores no se enfrentan a campos de incertidumbre netos contra personas con bajos niveles de formación, sino que se encuentran en un entorno, donde tienen que hacer uso de estrategias inteligentes para poder dominar campos que

influencien la toma decisiones, siendo esto un juego riesgoso y al límite que requiere del razonamiento por encima de las emociones, en donde prevalezca una lógica empresarial por encima de la familiar para que la lógica Universitaria tome sentido y el proyecto sea sostenible, rentable y financieramente viable para seguir creciendo con impactos sociales y humanos con alta calidad bajo la educación.

A2 informa que son empresarios de tiempo atrás, que tienen instituciones de educación para el trabajo e inversiones en otros sectores de la economía que garantizan tener un nivel de vida y de ingresos para vivir, por lo cual la Universidad no es la fuente única y exclusiva de los ingresos y de la supervivencia económica y financiera, sino que para los miembros fundadores es realmente un sueño hecho realidad que cada día crece más y que cada día tiene más desafíos y que cada día necesita más del aporte de cada uno con dinamismo para seguir transformando el mundo a través de la educación.

Los miembros fundadores de la familia son en especial 5 hermanos, la madre y el padre ya fallecido, como lo establece A6 son emprendedores, siendo la madre A1 la única persona de la familia cercana que trabajó en una empresa. Según A6 *“En la historia los abuelos de parte de mi madre fueron trabajadores también de empresas, pero los abuelos de parte de mi padre o abuelos paternos, todos han sido trabajadores de sus propios medios, lo cual genera en la familia una base de emprendedores e innovadores”*. (Entrevista a A6, realizada el 26 de enero de 2022). En total fueron 11, los cuales fueron 4 hijos mayores por el lado paterno y 7 hijos de padre y madre, entre todos 10 son hombres y 1 mujer, la cual es la rectora nacional A2 respaldada por la madre cabeza de familia A1 y elegida por sus estudios, conocimiento experto y capacidad para asumir un reto grande como lo es la Universidad, siendo consecuentes con el liderazgo que viene asumiendo la mujer en las organizaciones en los últimos años, desde un perfil más conciliador que lograra poner en equilibrio el machismo de una familia tradicional.

Los tres hijos menores fueron los ideólogos de la fundación de la Universidad, A2, A3 y A6, sobre lo cual A6 ha querido hacer un análisis e identificar porque los menores fueron los que sacaron el proyecto de la universidad adelante y fueron la punta de lanza que asumieron la responsabilidad de liderar y tomar decisiones estratégicas en la Universidad, resaltando que aunque no son el consejo directivo en pleno que es el órgano principal de la institución si son altamente influyentes por sus fuentes de poder financiera, conocimiento y comunicación e información, en virtud que han construido el proyecto desde cero lo cual les otorga el recurso estratégico del conocimiento experto y experimental por encima del restante de los miembros, al dominar la normatividad y cada una de las áreas estratégicas de la organización, con responsabilidad, resiliencia, perseverancia y acogidos siempre a lo que la ley dispone, apoyando las políticas de estado de los gobiernos de turno, lo cual se los brindo como ejemplo las crisis económicas que tuvieron en la familia cuando el padre fracaso en uno de los negocios, en donde a los hijos tuvieron que asumir la responsabilidad desde pequeños para salir adelante, y hoy en día ponen en práctica en empresas articulando los tres categorías, familia, empresa y Universidad, pero siempre con una visión empresarial que prevalezca por encima de las otras lógicas para lograr el éxito.

La comunicación, la información y el conocimiento experto se convierten en un recurso estratégico de los miembros más incluyentes, en este caso A2 y A6, en virtud que A3 ha sido relegado de los espacios donde se toman decisiones estratégicas, debido a una condición de salud por decisión familiar, igualmente manifestado por el mismo A3 que la evolución de los órganos de gobernanza ha sido muy positiva, no el ideal porque él quisiera participar más de ella, pero los resultados son favorables y el crecimiento de la organización así lo demuestra. Este recurso estratégico se produce porque al estar vinculado en la institución y participar de los órganos de gobierno les permite tener un criterio más claro al respecto de lo que se debe aprobar o no en el Consejo Directivo. Por ejemplo, A2 manifiesta que al Consejo Directivo los estatutos le dan un gran poder y es realmente el órgano de gobierno más importante y determinante en el día a día de la institución, el cual se reúne una vez al mes por estatutos y es allí donde se aprueba todas

las propuestas de nuevos programas, renovaciones de registro, reglamentos, presupuestos y derechos pecuniarios, entonces, todas esas decisiones que implican recursos económicos, que es algo sensible y que puede generar conflictos familiares, no es decisión de una persona en particular, sino es decisión del Consejo Directivo, en donde evidentemente hay representantes de la Asamblea y de la comunidad educativa, pero que la posición clave de participar en este tipo de órganos permite tener acceso a la información y argumentar en cada una de las decisiones a tomar.

La experiencia es otro recurso estratégico importante pero que al igual que el conocimiento en el caso de estudio requiere del recurso financiero para adquirir mayor relevancia y participación dentro de las estructuras de gobernanza y permanece en el tiempo, porque sin este otro elemento fácilmente se convierte en una amenaza como le paso A3 y es relegado a cargos sin poder. La experiencia también ha sido una fuente de poder de A2 y A6, que son personas con más de 20 años en el sector educativo y que se han preparado intelectualmente para liderar instituciones en el sector educativo, definir las personas que los rodean con los mejores perfiles y los cargos, para formar equipos de trabajo que vayan en función del cumplimiento de los objetivos organizacionales en donde se requieren mayores fortalezas como es en el caso de estudio las vicerrectorías y decanaturas académicas, extensión e investigación, permitiéndoles brindar resultados con facilidad, para permanecer en los cargos y en las estructuras de poder de forma exitosa, porque utilizan sus recursos estratégicos para tener control y dominio de las decisiones trascendentales de la organización de acuerdo a sus intereses, pero como lo expresa A6 de forma justificada, argumentativa y positiva para que lo que se está buscando vaya en línea con el objetivo institucional de la universidad.

El recurso estratégico financiero jugo y juega un papel trascendental en la toma de decisiones de la organización caso de estudio, en vista que este fue el que brindo y determino el peso de cada uno de los actores en la asamblea general, la cual posteriormente por democracia escoge el consejo directivo y las rectorías. En este

sentido la democracia con la cual se toman las decisiones en una universidad privada de índole familiar está sujeta a la cantidad de votos que posea cada actor, recurso estratégico fundamental que sirve como fuente de poder para mantener el flujo de la información y comunicación, la participación en las estructuras de gobernanza y la influencia en la toma de decisiones trascendentales de la organización. En este aspecto A2 y A6 son predominantes y los actores que hacen uso de sus estrategias o recursos estratégicos para determinar la lógica que predomina en la organización, en este caso bajo la lógica empresarial determinada por los resultados, donde está claro que no existen utilidades por el objeto de educación superior sin ánimo de lucro, si existen excedentes para reinvertir en el objeto social y lograr un crecimiento de la institución cada día.

Esta situación de la necesidad de tener la mayoría en la toma de decisiones, como lo expresa A3 genera coaliciones o alianzas entre A2 y A6, convirtiendo el restante de los actores en minoría que deben aceptar el poder ejercido, en la cual según A3 se privilegian aquellas que les convienen más a estos actores sin considerar si les conviene a los demás, porque los actores utilizan sus recursos estratégicos para lograr esta condición de dominación. Pero según A2, A4, A5, A6, Z y AA6 que son miembros de la familia las decisiones estratégicas que se toman en la Universidad ninguna es al azar, porque sin tomadas en pro del crecimiento de la organización y se han demostrado con resultados, sustentaciones y argumentaciones, con la participación de actores no solo desde la familia sino desde la comunidad académica y externos expertos, como docentes, decanos, vicerrectores, estudiantes, egresados y representantes del sector productivo, que conforman tanto los comités como las estructuras de gobernanza, por lo cual argumentan que el gobierno de la institución es viable y creíble el cual está ajustado a la normatividad exigida por el ministerio de educación nacional y obedece a la pluralidad y la democracia, donde las decisiones se toman pro consenso y mayoría en votación que está justificada en los estatutos, lo cual no da lugar a intereses individuales sino colectivos.

Hay que destacar que desde la fundación de la Universidad se conocían los recursos estratégicos y fuentes de poder de cada uno, y cada actor decidió ingresar a la organización por conveniencia propia, claro está como lo expresa A6, tenían que tener condiciones especiales, porque no todos son capaces de tener una muy buena relación y entender todo lo que es el ejercicio del poder dentro de la familia y también en lo que se vive en las empresas, porque hay personas muy independientes y se dificulta cuando no son dadas a que les den órdenes sino que son muy dadas a su estilo, lo cual aunque se conocía desde el principio siempre tiene sus dificultades como puede pasar con A3 que manifiesta tener inclusive más capacidades y cualidades que los actuales líderes, lo cual dificulta adaptarse del modelo actual pero que al final termina por aceptar el poder ejercido, donde se requiere habilidad para trabajar en equipo, ente una manada de leones.

Cuando un actor asume su rol dentro de una organización y termina por aceptar el poder ingresa en un juego más maduro que evita conflictos y permite una estabilidad superior de la organización, tal vez llamada costumbre que se convierte en filosofía institucional donde los actores conocimiento los recursos estratégicos de cada uno terminan por ceder antes una conveniencia propia, inclusive limitando los egos antes un sistema económico que genera dominación con un crecimiento acelerado desde una lógica empresarial y un impacto poderoso en lo social, cultural y humano desde la lógica de universidad, sin dejar de lado el desarrollo a nivel personal y profesional de familia, como clan que va unido hacia un objetivo en común así existan interés particulares que nacen del simple hecho de ser seres humanos y por ende individuos.

Para A5 una de los recursos estratégicos es que cada actor se mueve en diferentes roles que ante las similitudes existen diferencian es áreas de conocimiento que predominan en cada uno, colocando el ejemplo que hay administradores, economistas, académicos y publicistas que son determinantes para aliarse y participar desde sus conocimientos en

el área que mejor dominan y en los cuales pueden brindar resultados, en virtud que todos los actores concuerdan que la lógica que predomina en la Universidad que a su vez es familiar es la de empresa, bajo un nivel funcionalista, merito, resultados, estructurado, con cargos y perfiles que engranan en su funcionamiento, para la sostenibilidad de la organización con calidad y pertinencia, donde los sentimientos y emociones que provienen del control formal de la familia juegan un segundo plano, pero donde reconocen que su base de principios y valores es fundamental para establecer las buenas prácticas, siendo el reflejo de cómo se toman decisiones en la organización, comprendiendo como lo expresa Z que cuando desconocen un tema se apoyan en expertos externos, partiendo inclusive desde la conformación de protocolos, estatutos y reglamentos que eviten conflictos a futuros, porque esto hace parte del control formal que es fundamental cuando la lógica predominante es la empresarial.

Para AA6 los recursos estratégicos de cada uno de los actores provienen de tres liderazgos: El primero las ganas y fuerza para desarrollar una idea, la capacidad de riesgo y la experiencia y conocimiento en educación, en virtud que abrir una institución de educación superior en un país como Colombia es muy complicado. El segundo la capacidad o el músculo económico para realizar inversiones y lograr una sostenibilidad de 7 años hasta el punto de equilibrio, lo cual fue determinante para el establecimiento proporcional de los votos en asamblea. Por último, la participación en el mercado de cada una de sus empresas o instituciones de educación para el trabajo que lideraba cada uno de los fundadores, lo cual fue determinante composición para establecer las ciudades en las que haría presencia la Universidad y con ello el liderazgo de estas para poder tomar decisiones siempre con conocimiento técnico.

La lógica que prevalece en la Universidad para A2 es la empresarial desde el concepto de estructura y racionalidad de recursos y procesos dejando claro el aspecto son ánimo de lucro que exige el ministerio de educación nacional a las instituciones de educación superior, porque si el ser humano quiere crecer y como familiar fortalecerse lo más estratégico es pensar en el beneficio de la organización por encima de todo en cada

decisión estratégica que se realice, por eso la Universidad tiene un plan estratégico a 10 años, en el que se establecen las metas y los impactos que se realizarán a la comunidad académica y que al final se reflejara a nivel personal y profesional en cada uno de los actores fundadores de la organización.

El carácter de universidad que genera una responsabilidad diferente al de una empresa tradicional, lo cual conlleva a que los actores que participan de la asamblea general, consejos directivos, comités y cargos estratégicos, estén a la altura de lo normativo, en virtud que no solo se afecta la familia en cada determinación sino la comunidad educativa, siendo esto un factor que debe primar en cada reunión y estar arraigado a las estructuras de gobernanza, porque es la esencia de la institución en donde los recursos deben ser generados por medios propios bajo la lógica de empresa y reinvertidos en el objeto social para la sostenibilidad y crecimiento, lo cual hace necesario que desde cada cargo se tengan que obtener resultados positivos con perfiles pertinentes que desarrollen la idea de negocio con transparencia y compromiso, sin estar viciados por el aspecto familiar para el desarrollo del éxito organizacional.

El Consejo Directivo que es el órgano de la estructura directamente relacionado a la toma de decisiones estratégicas constantes, siempre lo hace con suficiente argumentación empresarial y no por emociones familiares, se estudia del contexto y se hace un análisis de implicaciones de cada proyecto sobre la Universidad, lo cual ha permitido que la institución crezca porque se prima el criterio de lo que más le conviene a la institución, el criterio de las evidencias, de los argumentos, de las implicaciones y si está alineado a la planificación estratégica que tiene la institución previamente establecida, donde se fijan la visión y los objetivos a cierto período que en el caso de la institución como lo enuncia A2 están trazados a 2025.

Es tan importante las atribuciones del consejo directivo en las instituciones de educación superior en Colombia que según A2 que se pueden llegar a tomar decisiones

estratégicas que la asamblea no esté de acuerdo, pero que en el caso de la institución caso de estudio no ha primado esa situación, porque se tiene la claridad de que todo lo que se decida debe ir en función no de intereses personales, sino de intereses institucionales, porque es lo más inteligente.

Es evidente que hay un traslape de lógicas entre familia, empresa y universidad, para A6 la jerarquía familiar se queda en ese punto y no trasciende al aspecto empresarial y de Universidad, enunciando que *“en la familia le hacemos caso completamente a la madre porque es nuestra líder, es la cabeza hoy en día que el padre ocupó mientras vivió”*. Ahora que él no está, la madre asume ese liderazgo y esa cabeza visible como papá y mamá en la estructura familiar de consanguinidad. Pero en la estructura empresarial cada quien aporta de acuerdo a la responsabilidad del cargo, el cual se trata al máximo que sean con idoneidad y pertinencia, porque esos parámetros dan una gran fortaleza a nivel institucional, porque si a la empresa le va bien a todos los actores que participan igualmente, por lo cual se trata de inculcar en las generaciones futuras de la familia los conocimientos necesarios para que se conserve un legado de emprendedores para que tengan la capacidad y condiciones de asumir el liderazgo en un futuro, pero si no están al nivel con las condiciones suficientes, prevaleciendo la lógica empresarial obligara a nombrar terceros cuando esta primera generación cumpla su ciclo. Para A6 esto es importante resaltarlos porque no siempre las primeras generaciones se replican y ahí es donde aplica un gran dicho que es muy sabio, *“abuelos trabajadores, hijos ricos y nietos pobres”*, porque se acaba el legado, que parte de un principio fundamental que es financiero y económico, hay que cuidar los pesos y los miles, porque de esa manera los millones se cuidan solos, pero como a las nuevas generaciones no les toco ver sino millones se olvidan de cuidar la base y tienden a fracasar, dejándose llevar por impulsos personales y familiares que no puede controlar.

En la organización caso de estudio A6 ratifica que por ningún motivo prima la lógica de la familia en la toma de decisiones, porque si primará la lógica de la familia se contrataría y pagaría a los miembros de la familia lo que requieren para vivir, lo cual no puede ser

así todo en la organización es proporcional a la responsabilidad, intelectualidad y principalmente a la capacidad de gestión y generar resultados, porque si prevalece el interés individual sobre el interés colectivo se perdería la institucionalidad que en el fondo es lo que más le conviene a la familia que sea exitoso.

Este pensamiento de prevalecer la lógica empresarial e institucional de la Universidad para A6 obviamente genera ciertos desacuerdos a nivel familiar, pero cada vez que se reúnen en familia se trabajan esos códigos principales de respeto en la institucionalidad empresarial, y que un tema son las decisiones que se toman empresarialmente y otras muy diferentes son las decisiones que se toman a nivel de familia. Como hermanos, papá y sobrinos, nunca será fácil pero siempre trataran los que están al frente liderando que el principio de prevalecer la lógica empresarial se cumpla, porque tienen claro que es parte fundamental para que la Universidad no se vuelva una empresa de familia con comportamientos familiares. Porque según A6 esto es una institución de educación superior que requiere el cumplimiento de unos objetivos y quienes estén en cada uno de los cargos y estructuras de gobernanza deben tener la idoneidad y la pertinencia que se requiere para responder a los retos de una sociedad cambiante, lo cual también ratifica A2, A3, A4, A5, Z y AA6, los cuales argumentan que la persona que no cumpla metas, no brinde resultados y no sea un gestor, independientemente que sea familia debe ser relevado del cargo y colocar una persona que cumpla con el perfil así sea un externo, pero que beneficie los resultados de la organización.

El equilibrio entre la lógica empresarial y la universidad se logra mediante el cumplimiento estricto desde la administración donde tiene mayor influencia la reglamentación nacional para el aspecto académico, investigación y docencia, garantizando una libertad de cátedra y manteniendo independencia de la familia en cargos y perfiles de esta área, que son manejados por expertos para el correcto funcionamiento de la institución de educación superior. A6 manifiesta que si hubiera dentro de la familia un gran investigador, doctor, gran generador de conocimiento y estuviera dispuesto a hacer compañía y evidenciará eso dentro de la institucionalidad sería tenido en cuenta para el

proceso de selección, porque suele ocurrir en estas organizaciones que son de tipo familiar, que el personaje que es muy fuerte y muy bueno entrega resultados como independiente o trabajando en otras compañías, pero cuando llega a una institución en la cual prevalece la lógica empresarial por ser universidad privada ya no entrega los mismos resultados porque es de la familia, por lo cual automáticamente, como cualquier otro funcionario, en los términos de ley se le daría terminación de los contratos para que no genere esos conflictos familiares, pero si existiera el personaje que se acomodara a estas condiciones se le daría la oportunidad, lo cual no ha ocurrido por inexistencia del mismo lo cual hasta el momento ha sido más favorable para la institucionalidad.

Para A5 el hecho de ser una organización de índole familiar, genera una energía diferente a las tradicionales que une más fácil si hay dificultades porque se habla del beneficio familiar, es vínculo que es difícil de romper y que genera resiliencia, perseverancia y amor para salir adelante, siempre respetando el criterio propio de cada uno de los actores, donde se mira la Universidad como un tren que todos deben empujar, donde unos lo jalan de adelante, otros lo empujan de atrás, otros van a los lados, pero todos empujan ese tren o ese barco al cumplimiento de los objetivos institucionales, en el que esta puesta la esperanza de la familia, donde se tiene claro como lo expresa AA6 que hacen parte de una institución académica que es administrada bajo los principios de una empresa sin ánimo de lucro, donde hay conflictos naturales que se resuelven con altura, donde se toman decisiones cimentadas y técnicas.

En síntesis, en la organización caso de estudio hay un traslape de lógicas institucionales, donde la familia juega un papel vital enmarcado en las buenas prácticas, pero en la cual la lógica empresarial y de Universidad predominan para dar cumplimiento al objeto social de la organización, comprendida desde su carácter privado de resultados y gestión generando desarrollo social a la comunidad por medio de la educación, en este sentido las el caso de estudio es un campo de fuerza sometido a tensiones en la toma de decisiones y ejercicio del poder, como se observa a continuación:

Figura 16: Campo de fuerza sometido a tensiones en la toma de decisiones y ejercicio del poder

Probabilidad	Alto	Administrativo A2 – A3 - A4 - A5 - A6	Academico A2 con Experto	Financiero - A6
	Medio	Familia A2 - A3 - A4 -A5 - A6	Administrativo A2 - A4 - A5 - A6	Academico A2 - A6 con Experto
	Bajo	Individuo A2 - A3 -A4 -A5 - A6	Familia A2 - A3 - A4 -A5 - A6	Administrativo A2 - A6
		Bajo	Medio	Alto
		Impacto		

Fuente: Construcción propia.

Este grafico permite resumir en qué tipo de decisiones interfiere cada actor de la familia, como se observa el control financiero siempre estará a cargo de la persona más influyente y al ser la fuente de poder más poderosa de esta organización no se pierde el control de esta. Lo académico puede ser delegado a A2, pero A6 siempre controla lo financiero, mientras que en lo administrativo pueden participar el restante de la familia siempre y cuando los impactos no sean demasiado fuertes y estratégicos.

V. Conclusiones

En el caso de estudio podemos identificar posiciones claves en 2 actores principales, que denominamos como “A2” y “A6”, que son personas que de acuerdo al modelo de Gersick y Davis, 1997 - Tagiuri, R. y Davis, J. (1982), se encuentran en el nivel 7, el más complejo, ya que se trata de personas que intervienen en la administración de la empresa, pertenecen a la familia y además son fundadores, estas se caracterizan por tener un conocimiento experto, tener el flujo de la comunicación y la información bajo control, saber interpretar las reglas y normas y tener una posición clave desde lo financiero y el conocimiento, lo cual les da el dominio casi absoluto del control de la toma de decisiones de la organización, donde cada actor o coalición de actores en la organización utilizará los “recursos estratégicos” sobre los que tiene algún dominio para orientar la toma de decisiones de acuerdo con su conveniencia.

Se puede establecer que la toma de decisiones en una empresa familiar que a su vez es una universidad, es un campo de fuerzas sometido a la tensión entre la Lógica Familiar, la Lógica Empresarial y la Lógica Universitaria, en donde esa tensión permanente entre esas 3 lógicas se resuelve, así sea de manera transitoria o “episódica” en ciertas estructuras básicas de gobernanza como lo es el consejo directivo, la asamblea general, la rectoría nacional o las rectorías regionales, principalmente bajo un modelo democrático o bien denominado por votación, que establece las decisiones trascendentales se toman con la mitad más uno, en este orden de ideas las coaliciones que parten desde un principio desde la posición financiera toman relevancia porque hacen la mayoría de los votos para la familia tanto en el consejo directivo como en la asamblea general, permitiendo convalidar el concepto de la relevancia de las fuentes de poder de Crozier y Friedberg, donde en dichas estructuras existen indeterminaciones, ambigüedades, incertidumbres, que terminan por convertirse en fuentes de poder en manos de ciertos actores, predominando en el caso de estudio los actores “A2” y “A6” y relegando a los actores A3, A4, A5 que poseen rango de hermanos en la familia, pero

que en la organización aunque son incluidos en el sector A6 no están en el mismo nivel porque no hacen parte de las estructuras de gobernanza donde se toman las decisiones estratégicas sino que ocupan posiciones comunes donde no se convierten en actores trascendentales desde los puestos de trabajo que tienen, en virtud que no son estratégicos, porque la información a la que tienen acceso es limitada.

En este orden de ideas se infiere que la orientación que termina ejerciendo una toma de decisiones tiene que ver con el mayor dominio e importancia otorgada a ciertos recursos estratégicos o “fuentes de poder” a cargo de un actor o coalición dominante frente a un proceso de toma de decisiones, siendo en el caso de estudio bajo dos posiciones claves, el conocimiento y el financiero, con una dependencia del primero sobre el segundo, ya que los actores deben dominar perfectamente ambas posiciones para ejercer el control de la organización pero la fuente de poder financiera dentro de las organizaciones brinda la mayoría en el voto, lo cual por estatutos es la capacidad para tomar decisiones, que bajo una buena coalición de actores que permitan mantener las fuentes de poder controladas, donde a mayor incertidumbre mayor es el poder que se gana, pero siempre teniendo presente que el equilibrio y la empresa en marcha sigue funcionando si el objeto social se sigue desarrollando.

En este sentido, al analizar qué tipo de fuentes de incertidumbre fueron determinantes frente a una decisión, se permite inferir que la primera de ellas está marcada por el conocimiento, pero no libre, sino controlado desde el aspecto financiero, aunque suene ilógico o irracional, el caso de estudio marca un hito muy alto en el sentido que desde el estudio de las organizaciones, las universidades siempre habían sido concebidas y analizadas desde la anarquía organizada y los sistemas flojamente acoplados basados en la universidad pública donde los recursos económicos no son la preocupación porque son subsidiadas por el Estado por lo cual la lógica empresarial en este caso pierde relevancia en virtud que el único objetivo es social. Así las cosas, no hay estudios organizacionales relevantes que analicen la universidad privada, donde la estructura y funcionamiento de este tipo de organizaciones se asimila más al comportamiento de una

empresa que al de la propia universidad, por lo cual son organizaciones híbridas que deben generar impacto en la ciudadanía y civilidad para seguir conservando su identidad como universidad, pero a su vez deben ser sostenibles y rentables si quieren crecer y permanecer en el tiempo, por lo cual requiere de modelos combinados y equilibrados entre sistema flojamente acoplado y anarquía organizada desde la estructura organizacional académica que garantice la libertad de cátedra, la libre expresión en las aulas y la investigación pertinente socialmente, pero permeada y dominada desde la cabeza por una lógica empresarial funcionalista, vertical, unidimensional, resultados, racionalización de procesos, optimización de recursos, controles estrictos, etc., que son rasgos propios del clásico modelo burocrático weberiano, para tener el control y poder en la toma de decisiones.

Esto abre el panorama a establecer que en el caso de estudio la lógica institucional descrita en términos de Thornton de Thornton, P. & Ocasio, que predomina en una universidad privada que a su vez es de índole familiar, es la lógica empresarial pero en equilibrio con la lógica de la Universidad, por medio de los elementos de ciudadanía y civilidad, sin dejar a un lado la lógica familiar, por medio del control formal e informal, donde los códigos de afinidad personales y la formación de coaliciones dominantes imperan para poder tener el control que les permita garantizar que la toma de decisiones trascendentales de la organización desde el aspecto, administrativo, financiero, económico, social, ambiental y educativo tengan un filtro empresarial y familiar, que permita que se tomen las decisiones que van en pro de la universidad siempre y cuando sean viables y no atenten contra la factibilidad económica de la organización. De esta forma se puede inferir que el comportamiento de los actores, aunque es una empresa familiar, obedece más a un comportamiento de empresarios que a un comportamiento familiar.

En la organización bajo estudio se cuenta con un régimen de gobernanza corporativa viable y creíble, que se ajusta a los parámetros de norma pero en la que los actores (y sus estrategias) a pesar de ello deciden y actúan en función de sus recursos, sus

capacidades, sus intereses y las “zonas de incertidumbre” sobre las que tiene algún dominio (Crozier y Friedberg), para hacer sentir su influencia y no perder el control sobre lo que domina, pero sus acciones son limitadas por el mismo objeto social de la Universidad y el marco normativo, donde se debe priorizar el bien común de la ciudadanía y la civilidad para que el mismo objetivo institucional siga fortaleciéndose y la organización continúe siendo sostenible y con proyección.

El caso de estudio permite inferir que la posición clave del conocimiento y la información son esenciales, pero la financiera es dominante en la organización y en la toma de decisiones estratégicas, en virtud que la democracia está marcada por la cantidad de votos sobre los que los diversos actores tienen injerencia, colocando en enfrentamiento los conceptos autocracia y democracia debido a las coaliciones forjadas, lo cual genera tensiones y resistencia al interior de la organización de estudio entre las lógicas universidad, empresa y familia, que al final son resultas bajo las buenas prácticas y lo que la normatividad establece, como es enunciado por los entrevistados.

Es importante establecer que las posiciones claves son como océanos azules para los actores que las poseen, pero que a medida que pasa el tiempo estos empiezan a reducir la brecha y pueden ser igualados, alcanzados y sobrepasados, si los actores no son capaces controlar y aumentar el margen de incertidumbre para sostener el poder. En este orden de ideas el conocimiento experto como posición clave, aunque fue un factor de mérito y diferencial para establecer quien asumía la rectoría nacional, en la actualidad ya no es tan significativo, debido a dos razones, lo bien estructurado de la organización con el pasar de los años desde el aspecto administrativo, financiero, estratégico, académico y de investigación y el perfil actual de los demás actores que se han preparado en formación en educación superior para asumir las riendas de la institución en el momento que sea necesario. Al igual pasa con la posición clave de la comunicación y por donde transita la información, esta se encuentra centralizada en los actores de mayor peso en la institución, la cual suele ser limitada para algunos, pero con acceso para otros, por lo cual esta posición clave puede sufrir variaciones y debilidades para

sostener en el tiempo. Caso contrario pasa en la posición clave financiera, la cual brinda acceso directo a la toma de decisiones estratégicas y que después que se establece dentro de una organización es muy complejo de cambiar, porque tiene el poder y control de las operaciones esenciales de la organización y el acceso completo a la información.

El caso de estudio pone en evidencia que una organización requiere de diversos actores, que una idea sola no es suficiente como le paso A3 punta de lanza al inicio y cola de león en la actualidad porque no tuvo la capacidad de desarrollar sus fuentes de poder por falta de conocimiento especializado y en especial por poder adquisitivo, ya que en las organizaciones las posiciones claves de los actores – estrategias son determinantes para definir la lógica institucional con la que se toman las decisiones en una organización, bajo un juego en el que se concilia la restricción de los mecanismos de regulación con la libertad, el cual lleva a la sumisión y a la aceptación del ejercicio del poder por conveniencia propia del sistema en el que se encuentra inmerso, siendo esto fundamental para el análisis realizado de la organización objeto de estudio.

La creación de fuentes de incertidumbre que se pueden controlar y utilizar para sus propias estrategias es una constante dentro de la organización objeto de estudio mucho de ello debido a su base familiar, donde los actores son primera generación lo cual les ha permitido construir desde cero una organización con todo el conocimiento y experticia del caso llevándola a una gobernanza viable y creíble, pero que deberá enfrentar grandes retos y conflictos con el cambio generacional y las sucesiones para que la organización conserve una estructura de gobernanza confiable que trascienda en el tiempo, y como es expresado por los entrevistados no pase el dicho de *abuelo trabajador, “padre rico y nieto pobre”*, por lo cual desde los protocolos, estatutos y el establecimiento de consejos empresariales y de familia se blinden, para que prime la esencia de la organización y en las decisiones sigan prevaleciendo el bien común, porque probablemente en ese momento los conflictos y tensiones dentro de la organización aumentaran, porque los actores no tendrán el mismo nivel ni fuentes de poder, posiblemente no se conocerán desde la base familiar y el control informal tendra a debilitarse, por lo cual el juego

siempre volverá a iniciar y la lógica institucional que prevalezca en la toma de decisiones puede sufrir variaciones en un entorno de cambios constantes, desde una perspectiva que considere el traslape de las lógicas institucionales propias de la familia, la empresa y la Universidad.

Aportes que realiza la investigación a los estudios organizaciones:

Los aportes que realiza la investigación a los estudios organizaciones aplicado en una universidad privada en Colombia para analizar la toma de decisiones en una empresa familiar que a su vez es universidad son bastante significativos en virtud que permite analizar desde los conceptos de lógica institucional la empresa, la universidad y la familia, para indagar sobre el traslape que existe entre ellos y la inferencia en la toma de decisiones, desde las perspectivas de Thornton, P. & Ocasio, W (2008) y las relaciones de poder y fuentes de incertidumbre de Crozier y Friedberg (1990), desde la perspectiva de lógicas y no solo de sistemas de Tagiuri, R. y Davis, J desde 1982 hasta 1996. Adicional el caso de estudio marca un hilo diferenciados de la concepción de empresa familiar altamente analizada por Miller, D., Le Breton-Miller desde 2005 hasta 2022 y Cisneros, L. Ramírez, G. y Hernández, A (2011), porque la investigación se desarrolla en una Universidad donde en la parte académica predominan los conceptos de sistema flojamente acoplado de Weick, Karl e. (1976) y anarquía organizada de Cohen, m. d., j. g y March y j. p. Olsen (1972), pero que desde la parte administrativa y decisiones estratégicas las características propias de carácter privado sin ánimo de lucro, le brindan a este caso de estudio una condición especial dentro de los estudios organizacionales que permite analizar y evaluar variables a nivel familiar, empresarial y universitario que se combinan de forma única para tener un caso innovador y de generación de nuevo conocimiento.

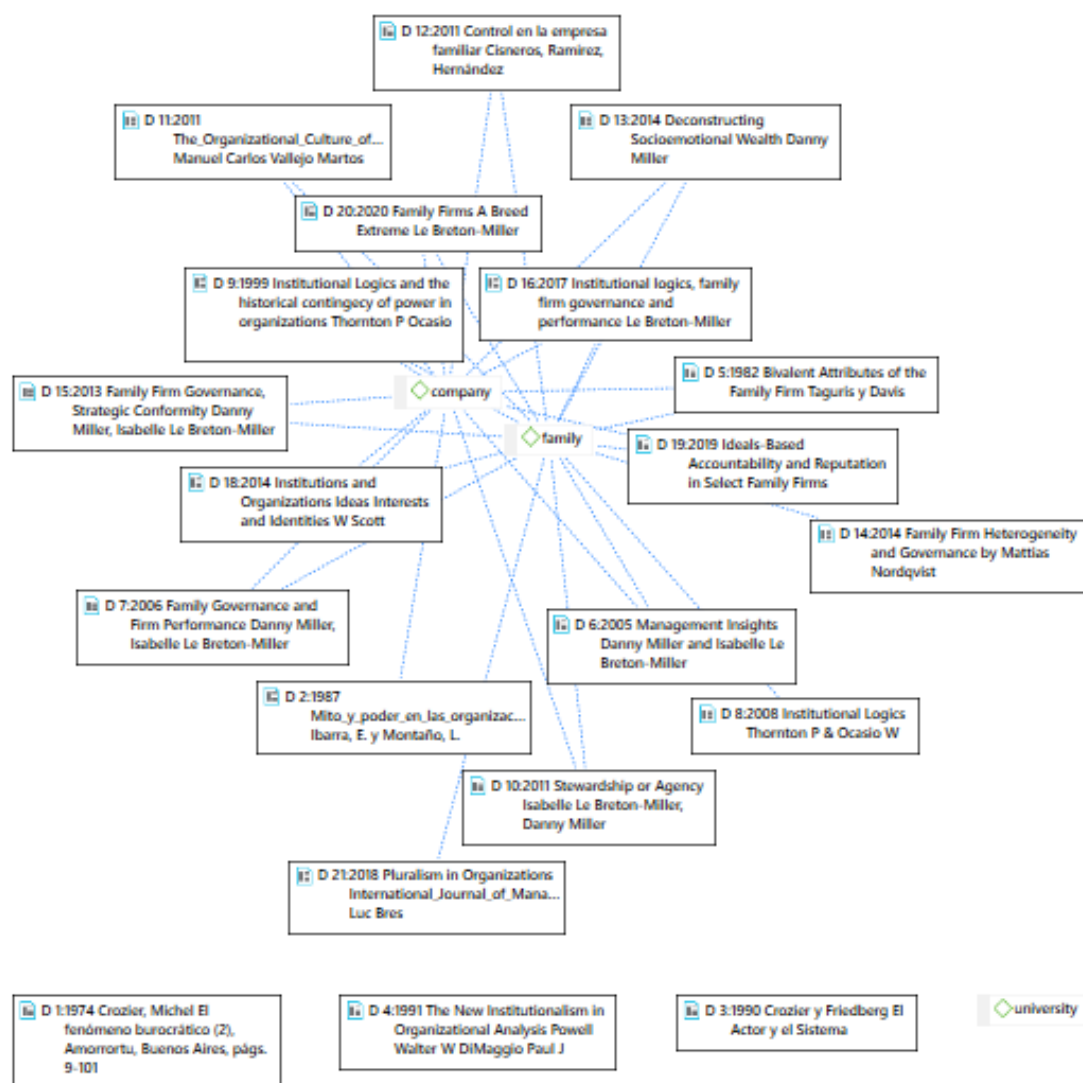
De acuerdo al análisis realizado en Atlas.Ti permite ilustrar que los estudios organizacionales han analizado la empresa familiar, desde el contexto de empresa

Atlas.Ti después de la codificación arroja la siguiente nube, después de analizar la bibliografía investigada para el desarrollo del caso de estudio:

Un aspecto importante a resaltar y que constituye el aporte principal que realiza la investigación a los estudios organizaciones, es la vinculación de las Universidades de carácter privado al estudio de las empresas familiares, como se puede observar de

acuerdo al Atlas.Ti y toda la bibliografía realizada el concepto de Universidad durante los últimos 20 años no había estado vinculado al análisis de la empresa familiar, lo cual se convierte en un punto de partida para investigaciones futuras, como se observa en la diagramación de la siguiente Red:

Figura 18: Red estudio de caso vs revisión de literatura



Fuente: Elaboración propia

En este sentido las posibles investigaciones dentro de la misma línea y las perspectivas de investigación de la empresa familiar, debe estar enfocado no solo en el análisis de las

empresas tradicionales con ánimo de lucro de carácter comercial, producción o servicios, sino también en aquellas organizaciones que son híbridas, como el caso de universidades, organizaciones sociales, sindicatos y fundaciones, que tienen características especiales y por ende la toma de decisiones se fundamenta no solo en aspectos netamente económicos o de desarrollo familiar, sino que entran en juego otro tipo de variables que traslapan las lógicas y pueden llevar al equilibrio o desequilibrio de la organización.

Una muestra más del análisis de la información bibliográfica permite concluir que los estudios actuales se limitan a la relación Company – Family, pero el vínculo University no confluye dentro de los análisis realizados hasta la actualidad a excepción de este caso de estudio.

Tabla 27: Relación categorías de análisis con revisión de literatura

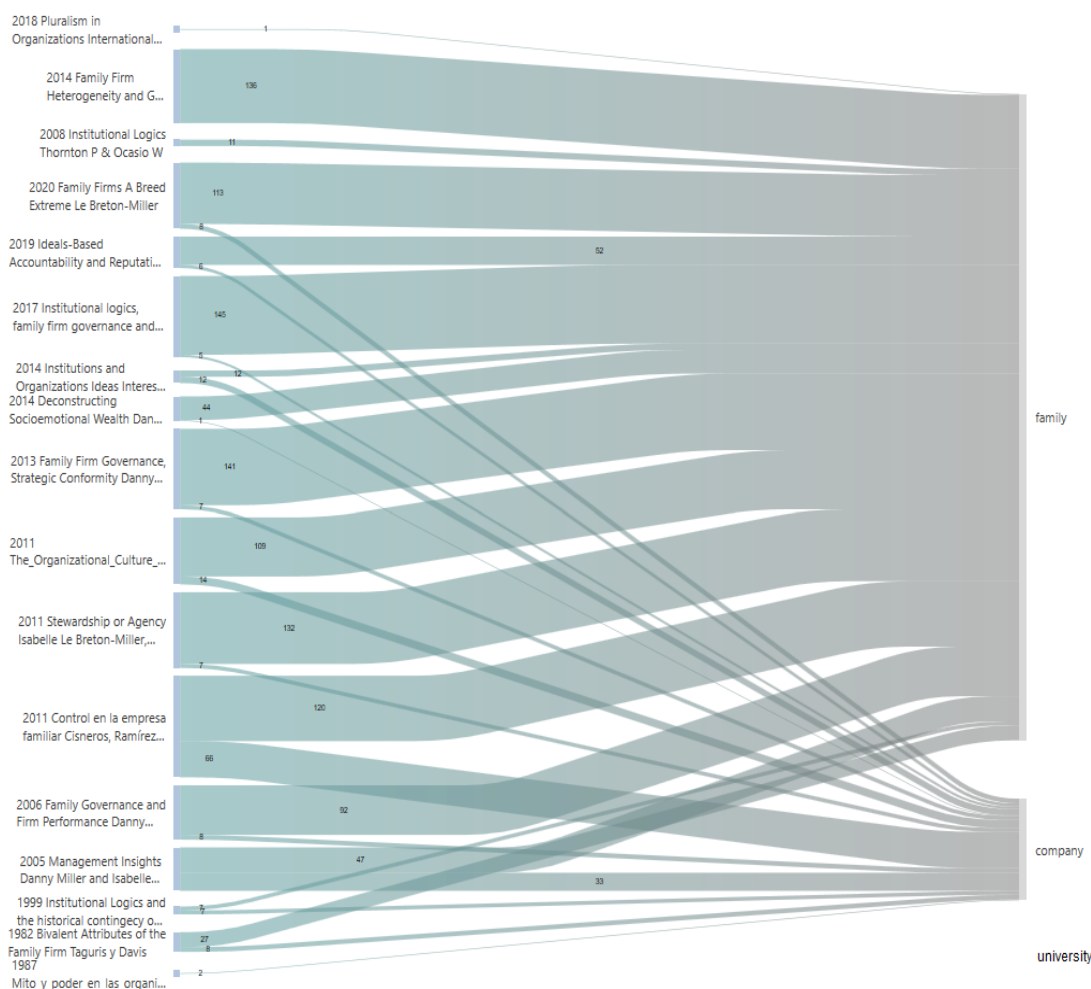
		company 184	family 1189	university
2: 1987 Mito_y_poder_en_las_organizaciones Ibarra, E. y Montaña, L.	2	•		
5: 1982 Bivalent Attributes of the Family Firm Taguris y Davis	28	•	•	
6: 2005 Management Insights Danny Miller and Isabelle Le Breton-Miller	59	•	•	
7: 2006 Family Governance and Firm Performance Danny Miller, Isabelle Le Breton-Miller	92	•	•	
8: 2008 Institutional Logics Thornton P & Ocasio W	31		•	
9: 1999 Institutional Logics and the historical contingency of power in organizations Thornton P Ocasio	16	•	•	
10: 2011 Stewardship or Agency Isabelle Le Breton-Miller, Danny Miller	132	•	•	
11: 2011 The_Organizational_Culture_of_Family_Firms_as_a_Ke Manuel Carlos Vallejo Martos	117	•	•	
12: 2011 Control en la empresa familiar Cisneros, Ramírez, Hernández	144	•	•	
13: 2014 Deconstructing Socioemotional Wealth Danny Miller	44	•	•	
14: 2014 Family Firm Heterogeneity and Governance by Mattias Nordqvist	136		•	
15: 2013 Family Firm Governance, Strategic Conformity Danny Miller, Isabelle Le Breton-Miller	141	•	•	
16: 2017 Institutional logics, family firm governance and performance Le Breton-Miller	146	•	•	
18: 2014 Institutions and Organizations Ideas Interests and Identities W Scott	24	•	•	
19: 2019 Ideals-Based Accountability and Reputation in Select Family Firms	55	•	•	
20: 2020 Family Firms A Breed Extreme Le Breton-Miller	115	•	•	
21: 2018 Pluralism in Organizations International_Journal_of_Management_Reviews Luc Bres	2		•	

Fuente: Elaboración propia

La exploración de co-ocurrencias de acuerdo a la tabla anterior, que permite observar los artículos más relevantes de los últimos 20 años, dan cuenta que las Universidades privadas en el contexto de empresas familiares no habían sido objeto de análisis pertinentes, por lo cual el caso de estudio actual de acuerdo al siguiente diagrama de

Sankey del Atlas.Ti se convierte en punto de partida para nuevas investigaciones, que no solo perciban el contexto Colombiano sino a nivel internacional, donde la legislación y el aspecto cultural pueden ser variables significativas de cambio en resultados.

Figura 19: Correlación categorías de análisis y literatura



Fuente: Elaboración propia

En este sentido los aportes que realiza la investigación a los estudios organizaciones aplicado en una universidad privada en Colombia para analizar la toma de decisiones en una empresa familiar que a su vez es universidad, se convierte en el punto de partida para futuras investigaciones de organizaciones híbridas de carácter familiar desde una perspectiva que considere el traslape de lógicas institucionales.

Lista de Referencias Bibliográficas

- Battilana, J., Besharov, M. & Mitzinneck, B. (2017). On Hybrids and Hybrid Organizing: A Review and Roadmap for Future Research. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, pp. 128-162.
- Brès, L., Raufflet, E., & Boghossian, J. (2018). Pluralism in organizations: learning from unconventional forms of organizations. *International Journal of Management Review*, 20(2), 364-386. DOI: 10.1111/ijmr.12136
- Chua, J., Chrisman, J. y Steier, L. (1999), "Defining the Family Business by Behavior" en *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., De Massis, A., & Wang, H. (2018). Reflections on family firm goals and the assessment of performance. *Journal of Family Business Strategy*, 9(2), 107–113. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.02.001>
- Cisneros, L., Ramírez, G. y Hernández, A. (2011), "Control en la Empresa Familiar", en *Ad Minister*, enero-junio.
- Crozier, Michel (1974a) *El fenómeno burocrático*, Tomo 1., Amorrortu, Buenos Aires. (1963)
- Crozier, Michel (1974b) *El fenómeno burocrático*, Tomo 2., Amorrortu, Buenos Aires. (1963)
- Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1990) *El actor y el sistema*, Alianza, México, págs. 35-105 y 187-250.
- De la Rosa Alburquerque, Ayuzabet y Julio C. Contreras Manrique (2007), "El partido político: entre la ciencia política y los estudios organizacionales", *Polis*, vol. 3, núm. 2.
- De la Rosa, A., Lozano, O. y Ramírez, J. C. (2009), "Organización, Empresa y Familia: de la Empresa Familiar a la Organización Familiar, en *Gestión y Estrategia*, julio – diciembre, 2009.
- Etkin, Jorge y Leonardo Schvarstein (1992) *Identidad en las Organizaciones*, Paidós, Buenos Aires. (1989)

- Etzioni, Amitai (1975) A Comparative Analysis of Complex Organizations. On power, Involvement, and their correlates, The Free Press, New York. (1961)
- Foucault, Michel (1992) Microfísica del poder, La piqueta (tercera edición.), Madrid.
- Friedland, R., & Alford, R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.) The new institutionalism in organizational analysis (pp. 232–263). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Friedberg, Erhard. (1997) Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée, Éditions du Seuil, Paris. (1993)
- Gaulejac, Vincent de (2005), "El proyecto parental", en Vincent de Gaulejac, Susana Rodríguez/ Elvia Taracea Ruiz//Historia de vida, psicoanálisis y sociología clínicall, Querétaro, Universidad Autónoma de Querétaro.pp 91-101.
- Gersick, K. E., John A. Davis, Marion McCollom Hampton e Ivan Lansberg (1997), "Empresas familiares: generación a generación", México, McGraw-Hill Interamericana.
- Gomez-Mejia, L. R., Wiseman, R. M. 2007 "Does agency theory have universal relevance?" Journal of Organizational Behavior, 28: 81–88.
- Gómez-Mejía et al., 2007 L.R. Gómez-Mejía, K.T. Haynes, M. Núñez-Nickel, K.J.L. Jacobson, J. Moyano-Fuentes. Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills Administrative Science Quarterly, 52 (1) (2007).
- Gómez-Mejía et al., 2011 L.R. Gómez-Mejía, C. Cruz, P. Berrone, J. De Castro The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms The Academy of Management Annals, 5 (1) (2011).
- Hall, Richard (1996). Organizaciones Estructuras, Procesos y Resultados México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Heydebrand, W. (1989). New organizational forms. Work and occupations, Vol. 16, núm. 3, agosto, 323-357.
- Lansberg, Iván (1999), Los sucesores en la empresa familiar, como planificar la continuidad, 2000, Ediciones Granica S.A.

- Llewellyn, Karl N. (1986), "La educación y la familia", en Ruth, Nanda Anshen, La familia, España, Península.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. (2005). Management Insights from Great and Struggling Family Businesses. Long Range Planning 38 (2005) pag 517 - 530 doi:10.1016/j.lrp.2005.09.001
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities, Family business review, vol. XIX, no. 1. pág. 73 - 87.
- Miller, D. & I. Le Breton-Miller. (2007). "Kicking the habit: broadening our horizons by studying family businesses", Journal Management Inquiry, 1(16). Western Academy of Management, pp. 27-30.
- Miller, D. & I. Le Breton-Miller. (2009). "Agency vs. stewardship in public family firms: a social embeddedness reconciliation", Entrepreneurship theory and practice, 6(36). United States Association for Small Business and Entrepreneurship, pp. 1169-1191.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. (2011). Commentary: Family Firms and the Advantage of Multitemporality, 1171 - 1177. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2011.00496.x
- Miller D, Le Breton-Miller & Richard H. Lester, 2011. "Stewardship or Agency? A Social Embeddedness Reconciliation of Conduct and Performance in Public Family Businesses," Organization Science, INFORMS, vol. 22(3), pages 704-721, June.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, RH (2013). Family Firm Governance, Strategic Conformity, and Performance: Institutional vs. Strategic Perspectives. Organization Science , 24 (1), 189 - 209 . doi: 10.1287 / orsc.1110.0728
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. (2014). Deconstructing Socioemotional Wealth, 38 (4), 713 - 720. doi: 10.1111 / etap.12111
- Miller, Danny & Le Breton-Miller, Isabelle & Amore, Mario Daniele & Minichilli, Alessandro & Corbetta, Guido, 2017. "Institutional logics, family firm governance and performance," Journal of Business Venturing, Elsevier, vol. 32(6), pages 674-693.
- Miller, D., Le Breton-Miller, 2019. "Ideals-Based Accountability and Reputation in Select Family Firms," Journal of Business Ethics, Springer, vol. 163(2), pages 183-196, May.

- Miller, D., Le Breton-Miller, 2020. Family Firms: A Breed of extremes?," International Journal of Management Review, Article reuse guidelines: sagepub. com/ journals-permissions pages 1-19. DOI: 10. 1177/ 1042 2587 20964186
- Neil N. Koeing (1999), No puedes despedirme, soy tu padre, claves para el equilibrio entre empresa y familia, Deusto, España.
- Nordqvist Mattias, Sharma Pramodita, Chirico Francesco (2014). Family Firm Heterogeneity and Governance: A Configuration Approach. Journal of Small Business Management 2014 52 (2), págs. 192–209 doi: 10.1111 / jsbm.12096
- Ocasio William, Thornton Patricia, Lounsbury Michael. (2017). Advances to the Institutional Logics Perspective. The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism, pp. 509-531
- Padua, Jorge (1979). Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales, Fondo de Cultura Económica. Pp. 1-360
- Parsons, Talcott (1992) Power and the social system, en Lukes, Steven (Ed.), Power, New York University Press, New York, pp. 94-143. (1986)
- Pieper, T y Klein, S. (2007), "The Bulleye : A Systems Approach to Modeling Family Firms" en Family Business Review, Dec., 2007.
- Pfeffer, Jeffrey (1996) Understanding the role of power in decision making, en Shafritz, Jay M. y J. Steven Ott, Classics of Organization Theory, Harcourt Brace College Publishers, Orlando, pp. 359-374.
- Poulantzas, Nicos (1992) Class power en Lukes, Steven (Ed.), Power, New York University Press, New York, pp.144-155. (1986)
- Tagiuri, R. y Davis, J. (1982). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. Family Business Review, 11(1), 11-16.
- Tagiuri, R. & J. Davis. (1992). "On goals of successful family business", Family Business Review, 1(V). Family Firm Institute, pp. 43-62.
- Tagiuri, R. & J. Davis. (1996). "Bivalent attributes of the family business", Family Business Review, 2(9). Family Firm Institute, pp. 199-208. Primera publicación del texto: Tagiuri, R. & J. Davis. (1982). "Bivalent attributes of the family firm". Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts.

- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1987), "Introducción a los métodos cualitativos de investigación", Paidós Ibérica, Barcelona, España.
- Thornton, P. & Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the historical contingency of power in organizations. Executive succession in the higher education publishing industry 1958-1990, the american journal of sociology. 105(3) pp. 801-843.
- Thornton, P. H. (2004). Markets from Culture: Institutional logics and organizational decisions: in higher education publishing. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Thornton, P. & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. En Greenwood, R., Oliver, C. Sahlin K., y Sudday, R (Ed.), The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism, pp. 99-129.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Treviño-Rodríguez Rosa Nelly, (2010) Empresas Familiares, Visión Latinoamericana, estructura, gestión, crecimiento y continuidad, Pearson, pp.208.
- Vallejo Martos Manuel Carlos (2011). THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF FAMILY FIRMS AS A KEY FACTOR OF COMPETITIVENESS. Journal of Business Economics and Management, 12(3): págs 451–481. doi:10.3846/16111699.2011.599407
- Wallimann, Isidor, Howard Rosenbaum, Nicholas Tatsis y George Zito (1980) Misreading Weber: the concept of Macht, Sociology, Vol. 14, Núm. 2, Mayo, pp. 261-275.
- Weber, Max (1992) Economía y Sociedad, Fondo de Cultura Económica, México, págs. 43
- Yin, R. K. (2003): Case Study Research. Design and Methods, 2nd Ed., EEUU, SAGE Publications

Anexos

Entrevista A2 – X

CATEGORIA	COD	CONCEPTOS	A2 - X		
			Familia	Empresa	Universidad
Gobernanza	C1	Estructura	Eso, eso ha sido, digamos, una lección aprendida y hace parte de esa objetividad que vemos que no es fácil. Uno no puede negar que existe la presión de las relaciones familiares, cierto, pero al final uno se pone colorado, mejor un ratico y las cosas se solucionan y se aclaran al tiempo. Porque digamos, en la medida en que se hace unas convocatorias para estos cargos que son como tan estratégicos, siento que son los directores de programa, los decanos, los vicerrectores e inclusive, por ejemplo, que en nuestra asamblea es muy grande, somos más de 30 miembros de la Asamblea General, pero realmente no creo que son más de diez personas las que estamos vinculadas de una u otra manera en la institución que tiene tres sedes a nivel nacional y que genera hoy por hoy más de 700 puestos de trabajo, en donde de los miembros de la Asamblea General no más de 10 son ocupados por los fundadores. El reto en la segunda generación es dejar claro quiénes siguen con las riendas de la institución y quién le va a meter el mismo amor al proceso. Porque al final esto es un hijo para uno.	Yo creo que esa elección, esa confianza que depositaron en mí, y que hoy siguen depositando en mí, refleja también cómo se toman las decisiones al interior de la institución, que la institución tiene sus órganos de gobierno, el mayor es la Asamblea General donde participan los fundadores, pero el principal como tal es el Consejo Directivo. Y en estas instituciones el Consejo Directivo está conformado por representantes de los fundadores, cierto, por el rector también. Pero también hay otros actores muy importantes que son los representantes de los estudiantes, los representantes de los profesores, los representantes de los egresados y también generalmente uno invita a expertos, asesores o empresarios o de compañías que eventualmente pueden aportar de manera significativa en la toma de decisiones. Entonces, fíjate, que de la toma de decisiones aquí en la institución se rige muy bien a unos estatutos que fijan y garantizan la participación, esa transparencia en donde no puede primar por capricho o porque yo soy la menor, entonces el otro se impone porque es el mayor o porque está mi mamá y entonces mi mamá no está de acuerdo o porque llora o hace pataleta, no por ser el mayor o la mama se tiene que obedecer, eso no ha pasado aquí, en virtud que se hace una sustentación y basado en esto se toma la decisión, como tampoco ha	En esa planificación estratégica intervienen todos los actores de la comunidad. Es decir, hay una participación no solamente de los fundadores, que es familia, sino de los actores de la comunidad académica, entre profesores, estudiantes, egresados y funcionarios académicos y administrativos, construyen y hacen análisis y evaluaciones antes de tomar la decisión final, con el objetivo que ya hayan pasado por otra serie de filtros y otra serie de evaluaciones también de esos otros actores de la comunidad y no solo por los fundadores. Eso ha permitido, porque aquí no hay una persona independientemente del cargo en el Consejo Directivo o el cargo en la estructura orgánica o la posición de poder en la Asamblea General imponga las cosas porque si, en virtud aquí hay una evaluación muy importante, una participación de toda la comunidad, y eso ha sido fundamental para evitar este tipo de situaciones. Como tú dices, la mayoría de las empresas familiares después de la segunda generación casi que no pasan. Yo no recuerdo una decisión como tal, gracias a Dios, pero no me atrevo a decir que el 100 por ciento, pero sí un altísimo porcentaje de esas decisiones han sido respaldadas por la misma asamblea en la entrega de informes. De hecho, felicitaciones, recomendaciones, por supuesto hacen los fundadores, propuestas también presentan a ese nivel en la Asamblea General, que a través de los rectores y los representantes de la Asamblea en el Consejo

				pasado y puede pasar que por ser la rectora y el representante legal se tome la decisión sin argumentación.	Directivo se llevan a ese nivel y se llevan nuevamente a los otros órganos de gobierno de abajo, que son consejos de facultad, consejos académicos, comités curriculares y demás comités de presupuesto, comités de bienestar, Comité de Extensión y Proyección Social y todas estas cosas. Y luego vuelven y suben y llegan al Consejo Directivo. En este Consejo Directivo te repito, no solamente están los fundadores que son la familia, sino están los otros actores de la comunidad. La estructura está definida según los resultados, ten la seguridad que es basado en resultados. Yo tampoco estoy aquí porque sea la menor, la consentida. No, no, si no hay resultados debe ser cambiado.
		Control	Consejos de familia como tal no.	El ejercicio de la ejecución de cada año y los informes que se entregan han sido tan positivos que realmente hay un respaldo y una autonomía también muy grande que se ha entregado en cabeza de los rectores de cada sede y que hemos sabido hasta el momento responder a esa autonomía que se nos ha otorgado.	pero sí la institución en su estructura hay asamblea general, consejo directivo y todo tipo de consejos. De hecho, a los fundadores y a la familia como tal participa. Participamos en el nivel de Asamblea y Consejo Directivo, los que son elegidos de la Asamblea para participar en Consejo Directivo, pero el resto de los consejos es la comunidad son los académicos, los estudiantes, los egresados, los profesores, los empresarios, ¡nosotros allá no! No formamos parte de esos comités, donde también se toman decisiones importantes.
Toma de decisiones	C2	Fuentes de poder	Los fundadores, en este caso los miembros de la familia nos sentamos y al no encontrar en el mercado un aliado estratégico en el mercado, en este caso una institución de educación superior que les permitiera a nuestra población con esas características puntuales, validar, homologar o convalidar ese conocimiento que ellos habían ya habían obtenido a nivel de educación para el trabajo, para que no entraran en el primer semestre, sino que pudieran entrar en un semestre o posteriores, nos dimos a la tarea de hacerlo, como una necesidad de crear una institución de educación superior que	La Universidad es un caso de una empresa familiar, considerando la definición del concepto de empresa como tú lo expresabas al principio y digamos indistintamente que en Colombia, por ley, las instituciones de educación superior no son entidades con ánimo de lucro, sino entidades sin ánimo de lucro, ya sea bajo la modalidad de corporaciones o de fundaciones, lo cual no significa que siendo una institución de educación superior del sector privado, como lo es la Universidad en su estructura y su operación, requiere conseguir los recursos que	La Universidad nace como parte de la evolución y el desarrollo de una apuesta familiar que venía en el sector de la educación, dirigido a generar esas opciones de acceso a la educación de personas de la base de la pirámide de bajos ingresos en el país, proyecto que nació a nivel familiar en la costa, luego se extendió a al centro y a otras ciudades del país en donde hoy tenemos bastantes puntos gracias a Dios con presencia de las diferentes instituciones de educación para el trabajo y desarrollo humano. Pero esa misma evolución demandó también que los egresados de Educación para el trabajo quisieran en el momento que

			tuviera esas características y esa premisa. Tanto desde lo académico como desde la normatividad de la educación superior en ese momento hace 17 o 18 años que presentamos los papeles al Ministerio para la aprobación de la Universidad, para el Ministerio Educación el tema de la articulación de la educación superior con la educación para el trabajo y con la educación media, no estaba todavía desarrollado y se veía con mucha desconfianza, porque muchos de los académicos tradicionales y ortodoxos no lo concebían viable, como transparente, por decirlo de alguna manera, esto según el criterio de ellos. Pero para nosotros sí lo era, porque veníamos de un proceso y de un trabajo muy arduo en educación para el trabajo y luego queríamos que nuestros egresados continuaran con su profesionalización, por lo cual nos dimos a la tarea de crear una institución con unas características muy particulares y nace la Universidad.	le permitan garantizar no solamente su sostenibilidad, sino también sus excedentes para hacer inversiones, para diversificaren programas para el crecimiento de la institución de diferentes proyectos como lo hemos venido haciendo en estos 15 años. En ese sentido funcionan como tal, como una empresa común y corriente. Lo único es que las utilidades no se distribuyen entre los socios, de resto somos una empresa con esa claridad.	estaban trabajando y teniendo sus propios ingresos, continuar en su proceso de profesionalización. Y ahí es donde nace la Universidad.
		Conflictos	Las empresas familiares son muy complejas en la medida en que se cruza todo. En mi caso, yo soy la única mujer de la familia y soy la menor de una familia de hombres, una familia de seis hombres y yo soy la única mujer y la menor. Entonces es más difícil aún, aceptar que eventualmente la menor, la más chiquita y la mujer en una familia Santandereana que tiene unas características culturales fuertes, digamos, donde esta afianzado el tema del machismo, era muy difícil de aceptar. Entonces, aquí lo que ha primado, ha sido, digamos, dejando de lado y eso evidencia también y por ello sea la rectora nacional que ha estado en este cargo ya 14 años y la representante legal y a su vez la rectora de la sede principal. Y eso evidencia que ha primado más que una tradición cultural o familiar, que tiene otras lecturas y otras cosas,	¿La solución del conflicto en la Universidad, que es la primera generación y todos se miran al mismo nivel, por decirlo así? Nosotros tenemos ese reto Mauricio. Bueno, afortunadamente somos muy jóvenes, algunos de los fundadores y en particular los rectores, y somos parte de la Asamblea General el consejo directivo también. Somos relativamente jóvenes y hoy tengo 47 años, pero tenemos ese reto, hoy por ejemplo hay un punto pendiente él de mi padre. Tenemos ese reto hay un punto pendiente y es la segunda generación que hay que aterrizarla y definirla y estructurarla. Y es que, en esta primera generación, como tú lo ves y lo hemos hablado, las cosas van súper bien y nos entendemos y la diferencia	Los conflictos se resuelven con la objetividad de pensar en lo que le conviene a la institución. Y a veces me cuesta uno, porque uno también en el tiempo que ya va logrando cosas y tal. A veces uno dice y sé que a veces como que bueno, no probamos esto, no pudo salir adelante algo, uno queda con la sensación, pero al final del día y con la tranquilidad de que ha sido una decisión en consenso. Y después, cuando pasan los días, pasan los meses, eventualmente un par de años dice uno esa fue la mejor decisión. Entonces no puede uno a arraigarse al capricho personal y creer que uno solo tiene la respuesta a las cosas y que uno es el que sabe únicamente, porque resulta que hay que escuchar las diferentes voces y hay que tener en cuenta otros elementos. Y eso ha sido clave. Aquí el reto de cara a las siguientes generaciones

			ha primado, digamos, el perfil, ha primado los resultados, ha primado, digamos, la disciplina, la seriedad con la cual se ha manejado la institución.	las limamos porque que existan diferencias es normal donde todos estén de acuerdo algo estaría fallando. Ahí solo piensa uno cuando todos, todos están de acuerdo, hay uno solo que piensa y el resto dice que sí, lo cual estaría mal.	seguramente va a ser todo este tema de los protocolos de familia, porque de momento nosotros como tal no los tenemos estructurados como tal, no los tenemos aquí en la Universidad y nos queda como una tarea pendiente. Y yo creo que eso va a ser determinante para la supervivencia de la Universidad en el tiempo.
Lógica Institucional	C3	Recursos estratégicos	Entonces, digamos que ahí hay una claridad y zapatero a tus zapatos. El que ocupe el cargo debe tener tanto el perfil. Por ejemplo, en mi caso yo hice mi carrera de contaduría pública y algunos diplomados, luego hice mi maestría en Dirección Universitaria en la Universidad de Los Andes y hoy por hoy estoy a punto de sustentar también la tesis del doctorado en administración. Todo el tiempo uno se está preparando, cierto, además de la experiencia que va adquiriendo ya desde las instituciones que son para el trabajo. En mi caso particular son 22 años de experiencia ya en el sector educativo. Con estos cargos, entonces se hacen esas convocatorias y realmente es en convocatoria que se la gana en franca lid el que tenga los méritos. Y eso garantiza también, porque qué sería una mala decisión nombrar un decano que es tan importante el día a día, un director de programa, un vicerrector de algo estratégico, un rector que se la pase en otra parte del mundo, en otras cosas. Y resulta que esto requiere que se esté al frente de la institución, que normalmente por eso en las primeras generaciones hay mucho de esa intervención o esa participación muy directa de parte de sus fundadores en el proyecto, ya en la segunda generación viene el reto.	¿Realmente se le ha dedicado más tiempo al proyecto casi que a los hijos? Sí, pero es por eso, porque es la pasión, es él el legado de uno en el sentido de la realización de uno. Y otra cosa importante es que los fundadores de la Universidad no vivimos en ella. Entonces nosotros somos empresarios de tiempo atrás, tenemos instituciones de educación para el trabajo e inversiones en otros sectores de la economía que nos garantizan tener nuestro nivel de vida y nuestros ingresos para vivir. Entonces, digamos, la Universidad no es la fuente única y exclusiva de nuestros ingresos y de nuestra supervivencia económica y financiera, sino que para nosotros realmente es un sueño hecho realidad que cada día crece más y que cada día tiene más desafíos y que cada día necesita más de uno. Yo al principio pensaba bueno, va a llegar el momento en donde ya yo voy a poder estar un poco aislada y ya solamente ir a una que otra cosa lo cual es falso. Entonces cada vez se necesita más dinámica de trabajo, más cosas para poder lograr ese sueño en este corto tiempo.	Estar vinculado en la institución permite tener un criterio más claro al respecto de lo que se debe aprobar o no en el Consejo Directivo. Por ejemplo, al Consejo Directivo los estatutos le dan un gran poder y es realmente el órgano de gobierno más importante y determinante en el día a día de la institución. El Consejo Directivo, se reúne una vez al mes por estatutos. Allí se aprueba todas las propuestas de nuevos programas, renovaciones de registro, reglamentos, presupuestos, derechos pecuniarios. Entonces, fíjate que todas esas decisiones que implican, por ejemplo, plata que se va a hacer con la plata, que es algo sensible y que a veces genera problemas en las familias. Ciertamente. No es decisión ni siquiera de la Asamblea sino es decisión del Consejo Directivo, en donde evidentemente hay representantes de la Asamblea.
		Traslape de lógica	Si tú quieres realmente crecer y que tu empresa crezca, en este caso que la institución se desarrolle, por ende, tú sentirte realizado también con eso. Lo más estratégico es pensar en la empresa. Por eso la empresa no se puede coger como el lugar de donde	Los estatutos de la institución se señalan, los aspectos o los temas que se deben resolver en Consejo Directivo y así también los de Asamblea general. Por ejemplo, en la Asamblea se dejan cosas más integrales, más holísticas, como, por	Cuando se presenta una propuesta al Consejo Directivo se hace lo suficientemente respetuoso en cuanto a la argumentación, en cuanto al estudio del contexto, en cuanto al análisis de implicaciones de esos proyectos que se presentan para aprobación de esa

		sacas tu plata de bolsillo, que es lo que ha pasado en muchas instituciones de educación superior en el país y se han equivocado porque es que es la sombrilla, que es la estructura, la empresa, la empresa es lo primero, debe primar por encima de todo. Entonces, en ese Consejo directivo, todas esas decisiones que se han tomado en su gran mayoría, porque yo realmente no recuerdo una decisión como tal que se haya tomado un Consejo directivo y que después, cuando se presenta el informe anual en la Asamblea, haya generado una controversia o un señalamiento grande de toma de decisiones que no fueran objetivas o que no hubieran servido para el desarrollo de éxito.	ejemplo, aprobación de estados financieros, digamos, en todo lo que tiene que ver con el ingreso o salida de miembros de la Asamblea, todo lo que tiene que ver con las obligaciones de la institución de cara a lo que tiene que ver con impuestos, con la Dirección de impuestos y aduanas nacionales. Además, a la asamblea se entregan los informes de la gestión y es la Asamblea General, la que nombra el rector, el revisor fiscal y nombra a los miembros del Consejo Directivo. Entonces, por ejemplo, aquí algo que ha pasado que uno dice bueno, hasta cierto punto llega un momento en donde es necesario un relevo cierto para otros aires, otras ideas, otras cosas. Pero bueno, de momento durante estos 14 años, como te repito, la asamblea en cada reunión ha ratificado, el nombramiento de los de los directivos que están ahí y prácticamente también los miembros del Consejo Directivo, ósea, se han mantenido, en virtud que son las personas de la Asamblea General que están más vinculadas de manera directa en el día a día de la institución.	decisión del Consejo Directivo. Entonces, efectivamente, digamos que una de las de las características que ha permitido que la institución crezca es que hemos logrado darle manejo a esas situaciones que se presentan, es normal las empresas familiares, pero que se presentan al margen y de manera independiente de estos, digamos, órganos de gobierno en donde se toman las decisiones. Allí siempre prima el criterio de lo que más le conviene a la institución, el criterio de las de las evidencias, de los argumentos, de las implicaciones, y si eso va o no alineado a esa planificación estratégica que tiene la institución previamente establecida, donde se fijan la visión, uno objetivos a cierto período que en el caso de la Universidad esta trazados a 2025, donde ya estamos en los últimos 5 años del plan estratégico, es decir en el segundo quinquenio de ejecución de esa planificación estratégica El Consejo Directivo puede tomar decisiones que la Asamblea no está de acuerdo. Gracias a Dios, en la Universidad no ha primado esa situación, porque se tiene la claridad de que todo lo que se decida debe ir en función no de intereses personales, sino de intereses institucionales, porque es lo más inteligente.
--	--	--	--	---

Entrevista A6 – Y

CATEGORIA	COD	CONCEPTOS	A6 - Y		
			Familia	Empresa	Universidad
Gobernanza	C1	Estructura	La familia en la asamblea tiene más o menos un 70 por ciento y un 30 por ciento de amigos cercanos y aliados estratégicos. Y de la misma manera se define casi en esas mismas proporciones el Consejo Directivo, en lo que corresponde a representantes de la Asamblea, porque el Consejo Directivo es el rector el que lo preside. En este caso es la hermana	Entonces ahí en ese aspecto lo hemos podido convalidar. Yo personalmente tenía mis empresas en el centro, la primera sede de la Universidad fue en la costa y mi hermano asume la rectoría los primeros dos o tres años. Y después de eso mi hermana ya en consenso en Consejo Directivo, porque vuelvo y repito, nos hemos acogido a lo reglamentado y a lo	El órgano principal de la Universidad y en educación en Colombia es el Consejo Directivo, porque es ahí donde recae todo el peso de la responsabilidad de las decisiones que se toman. Hay una asamblea general que es conformada por los fundadores y adherentes. Adherentes son personas que se adhieren o como su nombre lo dice, que tienen las condiciones de voz y voto en la asamblea en igualdad

			menor, que es miembro de la familia. Están tres representantes de la Asamblea. Sí, pero también hay representante estudiantil, hay los de los egresados. Ahí hay, no miento. Hay cinco representantes de la Asamblea en el Consejo Directivo. Sí, y están el representante docente, el representante estudiantil, el representante de los egresados y representante del sector productivo. Si. Entonces, en lo que tiene que ver la asamblea de 70 30. Pero en lo que tiene que ver con el Consejo Directivo es casi que 50 desde la Asamblea y el otro 50 de docentes, estudiantes y demás	estructurado por lo público y también por la normatividad legal que requiere la Universidad, siendo respetuosos de la estructuración del Consejo Directivo, de los representantes estudiantiles, los representantes egresados, estudiantes activos de los docentes del sector productivo y demás. Pero en ese Consejo Directivo, del cual también hacemos parte nosotros, entonces hemos logrado generar una dinámica de acompañamiento y de respaldo a esas decisiones que inicialmente fueron tomaron, pero que posteriormente, en la medida que se está estructurando la Universidad, se fueron dando.	de condiciones a los fundadores. En la Universidad somos 35 asambleístas, pero de ahí se nombró el Consejo Directivo que ante el Ministerio de Educación Nacional es el órgano rector de la Universidad. Como lo decía ahora, pues definitivamente nosotros somos cumplidores totalmente, no solo de la normatividad, sino también del compromiso de acompañar las políticas de Estado que cada uno de los gobiernos presenta y promueve. Entonces, aunque suene extraño porque uno dice nosotros lo hacemos no porque nos toque, sino porque nos convencemos de que es lo que he recomendado, nos gusta trabajar de la mano con los gobiernos de turno. Normalmente siempre nos acompaña el rector de la tercera sede, mi persona por ser rector de la segunda sede y la rectora por ser la rectora nacional. Pero la rectora, hace parte del Consejo Directivo por la legalidad y la estructura en Colombia, de cómo se conforman los Consejos directivos, quienes deben ser parte del Consejo Directivo, porque todas las decisiones que se toman están basadas bajo la estructura y en los lineamientos que el Gobierno colombiano solicita. No es que hayamos decidido tanto del Consejo Directivo de la Asamblea, por eso es que surgen como nuevos modelos de propuesta que el Gobierno hace y bajo ellos nosotros los acomodamos. Entonces, cuando uno ve a al rector de la tercera sede en el Consejo Directivo, normalmente es como un invitado especial casi permanente, pero es por ser miembro de la parte de los rectores, como hoy el rector de la sede principal, que es el rector nacional, que es el rector de la sede centro y el rector de la sede tercer sede es invitado. Mi hermana es porque el rector preside el Consejo Directivo, o sea el rector nacional y yo estamos en el
--	--	--	--	--	---

				Consejo Directivo. es por ser miembro de la Asamblea y elegido en una plancha. En la Asamblea se elige. Bueno, proponemos que para estos dos próximos años estos son los representantes en el Consejo Directivo. Y a veces ha ocurrido que se presenta la misma plancha que hay y se soporta con los resultados y la Asamblea decide si o no, pero también hay otras propuestas de otras planchas. Así que normalmente a nosotros en ese caso no ha sido muy radical los cambios. Hemos procurado siempre, como lo dije yo en principio, que por gestión y por resultados y por cumplimiento en el tema docencia, investigación, extensión y proyección social, lo cuales unen las tres estructuras principales de la educación superior en Colombia. En esos tres frentes se cumpla y obviamente en la sostenibilidad y la proyección. Ahí hay un tema importante y es que, en esta estructura colombiana de educación superior, que es sin ánimo de lucro, todos los excedentes deben ser reinvertidos en las funciones sustantivas de la universidad, entonces se invierte en infraestructura, se reinvierten en investigación, se reinvierten en todo lo demás
	Control	Consejos de familia: Yo creo en este caso cada uno va, no se puede negar que hay unos intereses particulares obvios porque somos seres humanos independientes cada uno y los tenemos, aunque la Universidad hay unos intereses que nos une, obviamente. Vuelvo y repito, seguimos conservando el día de hoy esa base casi intacta de que esos pioneros estamos siempre liderando. Hemos tenido una pequeña dificultad con uno de los hermanos, mi hermano, porque parece ser que ya acompañando la Universidad fue diagnosticado con una dificultad de salud muy compleja y que a título personal le causa muchas	Entonces nosotros como familia, hemos tomado la decisión de que esa responsabilidad que se asume con esos cargos de alta dirección puede ser coadyuvante de detonantes por la situación de salud. Y hemos preferido en esos temas de familia decir, que, aunque tiene muy buenas condiciones y demás preferimos tener hermanos tranquilos, sanos, saludables, aunque él siempre promueve y procura que lo vuelven a nombrar, que quiere volver a ser rector o pertenecer al Consejo Directivo. Pero consideramos, vuelvo y le digo a esa pregunta creo que el contexto que cabe decir que hoy aplica unos códigos ya de familia en	Toda la ejecución presupuestal. Respalda a la rectora si así es conveniente. Absolutamente todas las estrategias, porque el Consejo Directivo realmente es el órgano principal de la Universidad. Entonces ahí se hace, el aval presupuestal. Se avala el desarrollo de las estrategias de los nuevos programas, Se avala las decisiones por ejemplo en el caso de pandemia se definieron los descuentos, también se toman decisiones de proyección en nuevos programas, por ejemplo, qué clase de nuevos programas, de qué áreas de conocimiento y si son presenciales, virtuales, a distancia. El Consejo Directivo es que

			dificultades. No sólo dificultades personales, sino también a sus empresas, y también cuando en algún momento hizo parte de la rectoría y o del Consejo Directivo que en algún momento hizo parte en esa estructura.	que prevalece la salud de mi hermano, aunque nos pueden entregar muchas cosas positivas en la universidad, pero que también si de pronto entra en un proceso nuevamente de salud que no se identificaba fácilmente, puede llevar a tener dificultades, en este caso llevar a dificultades a la universidad. Por eso hemos decidido en familia cuando él propone las planchas donde aparece que esa no sean las que la mayoría de la universidad elije y por mayoría democráticamente se toma la decisión entre sus 35 miembros de la universidad.	da línea o autoriza para que cada una de nuestras sedes podamos ir avanzando y cada una de las áreas de la universidad vaya avanzando en investigación, ósea todo lo que se requiere en reglamentación y en la parte legal. También se decide por el Consejo Directivo.
Toma de decisiones	C2	Fuentes de poder	¿Quiénes deciden ingresar a la universidad y como se define la parte administrativa? Mi mamá estuvo, pero mi madre como no tenía el estudio que se requiere como para ser alta directiva, pero sí apoyo en el tema económico y dos hermanos más también apoyaron. Y un aliado estratégico, un amigo conocido, también estuvo ahí haciendo el acompañamiento, pero más que todo financiero.	Y obviamente la inversión en la universidad era grande desde nuestro patrimonio y nos creeríamos y al día de hoy lo hemos convalidado capaces de generar que a pesar de que somos los inversionistas los que estamos poniendo el patrimonio, también tener la condición y parte de lo que estoy diciendo es precisamente lo que nos unió también para empezar el proyecto. Ósea, quienes tenemos la capacidad de trabajar en equipo, quienes tenemos la capacidad de conocimiento y de resultados y de gestión para después pretender como lo hemos hecho el día de hoy, ocupar los cargos directivos. Obviamente, eso no es que cale muy bien ante todos los familiares, porque en gran parte la mayoría de los familiares han sido muy bien educados, muy bien capacitados pero una cosa es tener uno unos conocimientos e intelectualidad y otra cosa, y es un concepto y un criterio muy personal, es ser uno inteligente y ser gestor y entregar resultados. Lo académico, que se supone que el grueso de una institución de educación superior tiene que ver con lo académico. Pero nosotros, como somos hombres de empresa y de negocios, también sabemos que el peso que se debe	Cuando nosotros, sin pertenecer al sector educativo vinculado directamente como directivas o inversionistas o aportantes ya de la Universidad, aunque si de ejercicios previos de otras instituciones, mi hermana menor, estudió una maestría. Había decidido estudiar una maestría en la Universidad de los Andes, una de las universidades de mayor reconocimiento privada en Colombia y la maestría que ella decide estudiar es una maestría En Administración y Gerencia de Instituciones de Educación Superior, pues fue mucha coincidencia, pero totalmente pertinente para lo que se estaba trabajando, aunque ella no fue la primera que estuvo al cargo de la rectoría, porque el primer rector fue mi hermano, un administrador de empresas con unas grandes capacidades de negociación y de globalización, porque cuando tuvo su negocio de joyería hizo unos ejercicios de internacionalización de la joya nuestras en Europa, en Alemania y demás, aunque tuvo unos percances al respecto pero era un hombre que tenía una gran visión y una gran capacidad de gestión y de resultados. De la misma manera como yo al ver corro las tenía, pero al ser el con un poco más de experiencia, entonces decidimos que el fuera el primer rector y que mi hermana menor fuera la

				tener en lo que tiene que ver con la administración, sí, y especialmente en la parte de finanzas, es fundamental para darle sostenibilidad, sobre todo porque somos una entidad privada. Aunque prestamos un servicio público y sin ánimo de lucro, nadie nos da recursos estatales o públicos. Ahora, si queremos participar de recursos públicos, debemos ir en franca lid y ganarnos una convocatoria o cualquier otra cosa. Pero no recibimos del Estado.	secretaría general, o sea la mano derecha de él, precisamente como armando una estructura de un perfil.
		Conflictos	Si ya lo que tiene que ver con temas personales y demás, eso tratamos siempre manejarlo como es a nivel personal y a nivel familiar. Conflicto como se resuelve: Si ya la persona de la familia requiere un acompañamiento personal, familiar, económico, de más, eso ya es un tema particular de cada uno de nosotros como familia, hermanos, sobrinos al que le nazca o al que no le nazca hacer un aporte de acompañamiento, puede ser que se le dé la oportunidad de pertenecer a la universidad para que dignifique su profesión, su personalidad y todo, pero entregando los resultados e inclusive aún más por encima que cualquier otro funcionario común y corriente, porque debe dar ejemplo.	Los conflictos se resuelven en la estructura empresarial de acuerdo con lo que nos rige empresarialmente y las dificultades familiares y personales en lo que nos rige en familia y personal ya en el tema social. ¿Cómo se resuelven esos conflictos a nivel familiar y empresarial? Se le tratará explicar a la persona esos códigos de lo que hablamos en primer momento, los protocolos y acuerdos familiares. Entonces, tratando de dar a entender que en lo que tiene que ver con la Universidad y la institucionalidad, en la universidad prevalece el bien general institucional sobre el bien particular.	No es fácil porque, por ejemplo, hay hermanos mayores que quisieran estar liderando y que consideran desde su óptica y su conocimiento, que pueden estar liderando. Pero nosotros los menores hemos mostrado buenos resultados. Aparte que fuimos los iniciales, los que hemos hecho nuestro aporte patrimonial, ellos en algún momento han mostrado la intención de ingresar, pero nosotros hemos decidido en asamblea. Voy a utilizar una frase que probablemente después la tengamos que analizar mucho mejor, pensamos que vamos a estar juntos, pero no revueltos. Porque ellos también tienen sus instituciones de educación técnica laboral y le hemos articulado a todos el modelo con unos centros de atención y demás, pero como conocemos nuestra familia, conocemos el carácter de cada uno, nuestros hermanos mayores y más precisamente bajo esa presión familiar de que somos los mayores y demás, pero eso no los sule para poder decir que son mejores o peores administradores que nosotros y que somos desde un principio quienes hemos creído en el proyecto, hemos estado ahí y hemos entregado los resultados.
Lógica Institucional	C3	Recursos estratégicos	Nosotros somos un grupo de hermanos. Mi padre y mi padre, emprendedores. Hoy podemos decir que fueron emprendedores. Mi madre fue la única persona de la familia que trabajó en una empresa, pero mis abuelos, los de parte de mi madre, sí	nosotros somos una familia que después de muchos años hemos identificado, que fuimos educados para generar nuestro propio puesto laboral. Y ¿por qué no generarles puesto laboral a otras personas? Entonces siempre ha	Vimos la educación como un mejor negocio, porque la educación para el trabajo si es privada directamente y es por acciones, entonces casi que la gran mayoría de nosotros montó instituciones de educación para el trabajo propias y posteriormente

		fueron trabajadores también de empresas, pero los abuelos de parte de mi padre o mis abuelos paternos, todos han sido trabajadores de sus propios medios. Hoy, entendiendo el tema de emprendimiento e innovación, entonces podemos decir que ellos han sido una línea emprendedores y de línea de mi padre nos han generado esa dinámica nosotros y por eso nuestra estructura, aunque no tenemos definido técnicamente y académicamente o formalmente, llamémoslo así, el tema de esta clase de ejercicios sí los hemos hecho de una manera natural, de una manera que pudiéramos decir empírica. fuimos estructurados, somos 11 hermanos y dentro de toda la vida hemos escuchado esos temas de empresa, de negocios particulares, propios, no de horarios de trabajo, lo cual se nos facilita. Yo soy que es muy interesante expresar que mi familia está, mis hermanos son cuatro hermanos mayores, hijos de mi padre, pero con su primera esposa, y después somos siete hijos más que ya somos de mi madre y mi padre. Mi padre siempre estuvo con nosotros. Yo soy el sexto de siete. Los seis primeros fuimos hombres y la última fue una mujer. casualmente, de los once hijos que somos de mi padre y siete que somos de mi madre, entre ellos los tres menores, somos los últimos tres, o sea el noveno mi hermano, el décimo soy yo y la undécima es mi hermana. Yo he querido hacer un análisis e identificar el por qué los menores fueron los que sacaron el proyecto de la universidad adelante y fuimos la punta de lanza y también los que asumimos la responsabilidad que al día de hoy mi hermana y mi persona la seguimos teniendo, aunque no somos el Consejo directivo pleno,	predominado en nosotros crear empresa y tener nuestra propia empresa de la región y del país donde nosotros somos de Santander, nosotros los santandereanos o al menos de la familia de donde provenimos. Eso fue lo que nos han promovido nuestros padres, sobre todo nuestro padre. Entonces. Tuvimos durante muchos años. Pero durante muchos años, empresas de joyería y relojería, pero que después nos llevó, que hacíamos un trabajo social los fines de semana y eso es el trabajo social de capacitar mano de obra de mujeres, cabezas de familia en los barrios de la costa colombiana. Nos llevó a que nos buscaran para montar empresas del sector educativo, pero en el área técnica de educación para el trabajo y el desarrollo humano. Aunque la Universidad es una institución sin ánimo de lucro, pero no con ánimo de pérdida, debe generar excedentes para poderlo reinvertir en la institucionalidad y por ende renovar, actualizarse y no quedarse en el tiempo por la experiencia como empresarios que hemos tenido, como la experiencia, empresarios que hemos sido, perdón. Entonces eso nos ha facilitado el poder tomar las mejores decisiones que a día de hoy han sido muy correctas y e inclusive por encima de la media del comportamiento de instituciones de educación superior que hay en el país, son alrededor de 300. Nosotros hemos logrado, por ejemplo, en 15 años, ayer por ejemplo hubo el último corte de Minciencias en el tema investigación quedamos con 11 grupos clasificados en investigación. eso es lo que lo que hace es que las decisiones que se han tomado han sido decisiones justificadas, argumentada y positivas para lo que se está buscando que vayan en línea con el objetivo de la universidad institucional,	pensamos que nuestros egresados requerían profesionalizarse. En este sentido, era necesario la estructura o la institucionalidad de una institución de educación superior. Logramos hacer unos convenios con otras universidades y con instituciones que existían en el país, pero definitivamente cada una de las instituciones de educación superior tiene sus características y era muy complejo hacer la articulación de nuestros egresados para que todos tuvieran las mismas oportunidades en todas las instituciones. Entonces definimos precisamente en ese momento también de emprendimiento como familia, identificar cuáles miembros de la familia ya queríamos trabajar conjuntamente en un objetivo propio, que en este caso era una institución de educación superior. Debían tener condiciones especiales, porque no todos somos capaces de tener una muy buena relación y entender todo lo que es el ejercicio del poder dentro de la familia y también en lo que se vive en las empresas. Hay personas que son muy independientes y se dificulta. Porque son personas que no son dadas a que les den órdenes y demás, sino que son muy dadas a su estilo y muy probablemente en el tema educación superior, si se requiere una mejor estructura de cumplimiento, que este muy detallado de las exigencias del Gobierno nacional en la prestación del servicio, no queriendo decir que en las técnicas laborales será ilegal, pero si son mucho más flexible. Se analizó quienes ya teníamos una experiencia a nivel familiar y a nivel empresarial que cumpliera con esas condiciones. Ese conocimiento y esa habilidad para poder y sobre todo del trabajo en equipo. Eso era muy importante. Entonces ahí nos reunimos mi hermano, mi hermana, mi persona a liderarlo, pero con el apoyo muy probablemente
--	--	---	--	---

		pero la seguimos teniendo y creería yo que tiene que ver con un efecto de los hermanos menores en una familia grande. Y es que los hermanos menores se ven mucho y se ven reflejados, aprecia, observa mucho el espejo de las experiencias vividas de sus hermanos mayores. Entonces ya como que no se cometen esos mismos errores. Yo creo que es el análisis que nosotros tenemos de eso y que a pesar de que aparte de eso, los hermanos menores en algún momento de una crisis y un fracaso económicos de mi padre en el tema de la joyería y la relojería, fuimos los que estábamos muy jóvenes. Mi padre fracasa y como que en ese proceso de crecimiento y de maduración de jóvenes a ese proceso de maduración de joven a un hombre mayor, ya de dieciocho años, asumimos responsabilidades, entonces la vida la ve mucho más concreta y mucho más práctica y útil, y obviamente creería que eso lo hemos analizado y lo hemos hablado con mis hermanos menores sobre todo, y hemos acordado o conciliado que eso ha sido, es decir, que las cosas haciéndolas organizadamente, con responsabilidad y demás y acogiéndonos mucho aunque somos independientes a lo que la ley, la norma y el sistema en su ejercicio de poder tiene. Pero yo creo que por eso el tema de la universidad, de la empresa y de la familia ha estado articulando y ha salido de una manera positiva	claro, y lo que el gobierno nos define para para tal fin.	de otros inversionistas, pero más como de apoyo financiero que de apoyo en el direccionamiento.
	Traslape de lógica	Traslape de lógicas: Le hacemos caso completamente a mi mamá en el tema familiar porque es nuestra madre, nuestra líder, es la cabeza de la familia y mi padre obviamente mientras vivió fue cabeza de familia principal. Ahora hace un año y medio que mi padre no está con nosotros, entonces ella asume ese	No, no, no, no, no, no prima la lógica de la familia en la toma de decisiones, porque si primará la lógica de la familia entre nosotros contrataríamos y le pagaríamos a alguien lo que requiere para vivir. Es decir, si un familiar requiere 10 millones de pesos para vivir, entonces se la vamos a contratar, a pagar, lo cual no puede ser así. Lo que sí	Entonces la preparación de cada uno, más el resultado empresarial de liderar y gestionar, nos lleva a que se tomen las decisiones en cada uno de los cargos para que lo pueda cumplir. Pero es muy importante también el trabajo en equipo. Yo no me canso de decirlo porque vuelvo y repito que yo tengo unos hermanos que son muy buenos entregando gestión

		liderazgo y esa cabeza visible como papá y mamá, pero no una estructura familiar de consanguinidad. Pero en la estructura empresarial cada quien aporta de acuerdo a la responsabilidad del cargo. Y vuelvo y repito el cargo. Tratamos al máximo que sean con idoneidad y con pertinencia, porque sabemos que eso nos da una gran fortaleza. Si ya lo que tiene que ver con temas personales y demás, eso tratamos siempre manejarlo como es a nivel personal y a nivel familiar. en el caso mío propio, yo siempre he pensado que he venido estructurando a mis hijos, ahora que apostó por el tema político, pero igual siempre está presto, no sólo a que el tema político se requiera, sino en ausencia mía, vendrá a tomar las riendas de la organización o lo que yo represente en el grupo empresarial, que no es sólo la Universidad, sino en lo que tiene que ver con las empresas familiares y donde hay un patrimonio y la historia, acciones y demás, aunque no necesariamente debe ser en persona propia. Mauricio si me entiende, porque en muchísimos casos y hay ocasiones en que es mucho más efectivo y mucho más recomendado, que no porque sea el hijo venga a tomar las riendas, sino que tenga las capacidades y las condiciones. Porque estamos hablando de un tema ya de un suceso imprevisto, porque lo que es la planeación real, directa que uno hace, pues obviamente para eso están los análisis y los resultados y la gestión, pero no un suceso imprevisto, pues vendría a asumir la responsabilidad de la persona que falta o es que está ausente y tomará la decisión ya en su criterio propio y se ha tratado a nivel familiar, ya cada uno en su familia interna, no con los hermanos todos de bloque, sino cada uno a nivel familiar, como proyectando sus propios	sabemos es como un principio universal. Es un tema, por ejemplo, de gobernanza. Si a un presidente de un país le va bien, le va bien a la gente. Si a un gobernador le va bien al departamento, le va bien. Si a un alcalde de una ciudad le va bien, le va bien a la ciudad, a sus ciudadanos y por ende si a la universidad le va bien, nos va bien a todos. Porque si prevalece el interés individual sobre el interés colectivo, como digo yo, apaga y vámonos. Ósea, vuelve y se convalida que, aunque somos una empresa familiar, debe siempre prevalecer el interés institucional, que es el interés de todos por encima, la institucionalidad inclusive que el interés de todos, porque todos en el fondo somos familia.	propia, pero para trabajar en equipo consideramos nosotros que no nos sentimos cómodo haciéndolo y obviamente ellos desde el primer momento de la universidad no estuvieron de acuerdo o no querían participar de ella. Ahora ya lo quieren hacer y obviamente en este momento ya no hay forma de que lo hagan ahí. Hay unos reglamentos propios, que son los códigos propios que tenemos o unos principios que tenemos que ya no es un tema familiar, porque es hermano de mi mamá o es hermano mayor, o es que está necesitando o es que está sin trabajo. No, no, no es el cargo, cuál es el perfil que requiere e inclusive tenemos miembros de la de la Asamblea que hoy son subordinados de coordinación o de dirección, pero que no son esas altas directivas y son miembros de la asamblea. Es más, también son miembros del Consejo Directivo, pero sus capacidades, no sólo intelectuales, sino sus capacidades de gestión, no les da para cumplir otro cargo. Obviamente que eso genera ciertos desacuerdos y demás a nivel familiar, pero cada vez que nos reunimos en familia tratamos de trabajar esos códigos principales de respeto en la institucionalidad empresarial, y que un tema son las decisiones que nosotros tomamos empresarialmente y otras muy diferentes son las decisiones que tomamos ya a nivel de familia. Nosotros como hermanos, papá y sobrinos, no queremos y no ha sido fácil ni será siempre fácil, pero siempre trataremos nosotros, los que estamos al frente liderando de que eso siempre se cumpla, porque tenemos claro que es parte fundamental para que no se nos vuelva una empresa de familia con comportamientos familiares. Esto es una institución de educación superior que requiere el cumplimiento de unos objetivos y que el cumplimiento de esos objetivos, quienes estén en cada uno de los cargos, de
--	--	---	---	---

		hijos, casi como una cadena de secuencia, que es lo que nosotros llamamos el legado de emprendedores. Si considera que tiene la capacidad de hacerlo, cumple con los parámetros que hay de contratación en la universidad y el perfil y si adicionalmente quiere comprometerse con esto. Obviamente, en caso de ausencia absoluta se debe evaluar si se toma la decisión de nombrar un tercero, que en muchos de los casos es lo más recomendable, sobre todo en la empresa de familia, porque no siempre las primeras generaciones se replican y ahí es donde aplica un gran dicho que es muy sabio, abuelos trabajadores, hijos ricos y nietos pobres. Se acaba el legado, porque se parte de un principio fundamental y es el principio financiero económico, se deben cuidar los pesos y los miles, porque de esa manera los millones se cuidan solos. Hablando de dinero, entonces cuando es segunda o tercera generación, ellos solo escuchan lo último, ¿no? Los millones se cuidan solos, entonces como hay millones, eso no pasa nada. El principio de que los millones se cuiden solos nace de que se cuiden los pesos y los miles para que se cumple el principio.	tener la idoneidad y la pertinencia que se requiere. Libertad de cátedra: Hay autonomía, porque eso está regido por reglamento. Inclusive uno de los temas no sólo para tener un registro calificado es respetar la docencia y la autonomía docente, pero obviamente esa autonomía tiene una reglamentación nacional que nosotros desde nuestra administración hacemos que se cumpla. Claro está que si hubiera dentro de nuestra familia un hombre, un gran investigador, un doctor, un conductor, un gran generador de conocimiento y estuviera dispuesto a hacernos compañía y evidenciará eso dentro de la institucionalidad, porque suele ocurrir en estas empresas que son de tipo familiar, que el tipo es muy fuerte y muy bueno, pero entrega resultados como independiente o trabajando en otras compañías, pero cuando llega a una institución o llamémoslo compañía, en este caso que se maneja como empresa universitaria o en lo que tiene que ver con la administración, se colocan los criterios como si fuera una empresa privada, entonces ya no entrega los mismos resultados porque es de la familia. Entonces ya no hay resultados y eso nos ha ocurrido. Así por ende automáticamente, como cualquier otro funcionario, en los términos de ley se le dará terminación de los contratos y demás y no generará esos conflictos familiares.
--	--	--	--

Entrevista A3

CATEGORIA	COD	CONCEPTOS	A3		
			Familia	Empresa	Universidad
Gobernanza	C1	Estructura	Bueno, en un principio, cuando se creó la estructura inicial de la universidad, obviamente todos los miembros aportantes económicamente	Cuando se define el primer rector pienso que se tuvo más en cuenta. La experiencia y la gestión más gestión frente al proyecto, porque, como le digo desde un principio hasta cuando se gestionó la personería jurídica, el que estuvo al	. La toma de decisiones estratégicas y operativas clave de la universidad. Tenemos una junta directiva por estatutos. Hay una junta directiva por estatutos, pero en la práctica no es un órgano de

			hablando, formamos una asamblea, la Asamblea General. Y esa asamblea fue la que tomó la decisión de nombrar al primer rector que fui yo. Y pienso que esa, que esa primera decisión de nombrar, de nombrarme a mí como primer rector, obedeció más. Al tema de gestión, debido a que no solamente fui quien concibió la idea y consiguió el contacto político que agiliza algunas cosas, sino que también estuve al frente del proceso desde el año en que se hizo la primera reunión hasta el año en cuando dieron la personería jurídica que estamos hablando, que pasaron tres años desde ese primer momento en que me senté, que le conté con el senador hasta cuando se generó la resolución del Ministerio de Educación Nacional, avalándonos y dándonos la personería jurídica. Entonces en ese momento. Se tenía pensado por temas de estudio, porque había uno de los miembros. Que estaba haciendo una maestría, la actual rectora estaba haciendo una maestría, yo era profesional, pero no había tenido un posgrado, ni lo estaba haciendo ni estaba pensando en hacerlo, y en ese momento ella sí lo estaba haciendo entonces.	frente de ese proceso con los asesores, con los equipos de mercadeo, con todos los equipos para la construcción de los documentos y llevar a cabo toda esa serie de. Seguimiento ante el Ministerio de Educación. Durante tres años eso fue encabezamientos. Pienso que fue una decisión desde el punto de vista. Más empresarial que familiar, sí. Luego, a los dos años, después de que ya la universidad comenzó a andar ya con dos y un tercer programa, el programa de Derecho. Ya radicado y en proceso de qué. En proceso de aprobación. En la cual tuve un. A nivel personal y familiar tuve unos inconvenientes y problemas de salud que tuve que retirarme. Si se entrara a tener un dijéramos ese aspecto desde el punto de vista de preparación que ya mi hermana ya había terminado la maestría, etcétera, etcétera. Y obviamente contaba con el apoyo de mis padres. Entonces fue algo así combinado. Pero no solamente fue por tema de familiares, sino que fue por temas de preparación de. De perfil ya. Eso en cuanto a lo que estábamos hablando Porque claro, considero que yo debería estar por lo menos en la alta dirección, pero sin embargo no me han dejado llegar hasta la alta dirección porque desde mi punto de vista soy un peligro para ellos. Sí, me explico. Y ahí es donde yo creo que esto principalmente es lo que más le puede interesar a usted en el tema de familia. Sí, porque una cosa es lo que se dice y se habla y todo, pero yo pienso que estas partes, la parte emocional, la parte de las dificultades, porque como tengo todas esas cualidades y todas esas capacidades. Y como ya lo he dicho en varias ocasiones, tengo más capacidades. Que cualquiera de los que están en el Consejo Académico. Que, en el Consejo Directivo, y, sin embargo, me tienen por fuera del Consejo Directivo, lo que supuestamente sería un peligro para ellos. Bueno, ¿ellos dicen no? Pero bueno, entonces esto sí ha influido, ¿no? Pues eso ha sido muy amañado. Y no solamente conmigo, sino con otras personas, por ejemplo, la esposa de otros hermanos que tienen y que tienen, como se llama, que son profesionales en unas especializaciones. Y bueno, se debe tener cierta preferencia, por decirlo así. ¿Para mí es así, porque entonces para qué poner plata y para qué pone uno su dinero al	apoyo, como lo debería ser una junta directiva. Esa es la junta directiva tiene claramente definidas sus funciones en el papel, en la letra. Hay reuniones, hay agenda, pero las decisiones están básicamente en manos de los altos directivos, estamos hablando del rector y los rectores de las diferentes sedes. La Asamblea General es el máximo órgano. Si la Asamblea General es aquella que define todas las políticas macro, sí. Los rectores. Tienen completa autonomía. Desde el punto de vista financiero y bueno, la que tiene. La que supuestamente tiene la sola autonomía de académica para definir sobre programas y tal, es la rectora nacional, porque ante el Ministerio solamente hay un rector. Pero como lo dije, los acuerdos entre ellos dos se organizan de forma tal que ellos dos no tienen ningún inconveniente. Nosotros como tal, no tenemos injerencia en eso, ni siquiera de proponer que programas se abren y no ellos deciden. Ya. Y cómo y cómo se abren y qué abren allá y que abren acá. Eso es. Entre ellos hay una. Yo diría que hay una autocracia porque hacen, porque tienen completa autonomía, no tienen ninguna restricción de montos ni de absolutamente nada. Ya. Y obviamente. Por ejemplo, aquí dice Familia, cómo ha evolucionado la composición de los cuadros directivos de la organización bajo estudio, de acuerdo con la familia. Bueno, pienso yo que, en la asamblea como tal, como hay voz y voto y es obligatorio la asistencia además de una sola vez al año. Pues ahí se tiene oportunidad de que todo el mundo hable y todo el mundo aporte. Si pienso yo que esa asamblea funciona. Lo que no funciona, como le dije, es la gobernanza corporativa, o sea, el Consejo Directivo, porque ahí ya primero que todo vuelve, le digo no se tiene en cuenta las cualidades de la persona como tal. Desde el punto de vista administrativo, desde el punto de vista y conocimiento, desde el punto de vista de
--	--	--	--	--	--

				juego? O. Si voy a conseguir un puesto para mi mujer y resulta que mi mujer gana más que metiéndolo en la universidad, si es eso sí, eso sí ha sido como le digo, pero bueno. En el Consejo directivo no hay ninguna clase de, dijéramos, de espacio para que se hable de que fulano de tal o este otro, para que se tenga en cuenta o no se tenga en cuenta, porque eso ya lo lleva el rector definido y lo lleva ahí para que le peguen dos palmaditas y ya.	trabajo, si no se tiene, es más que todo un comité de aplausos. Si ese comité de aplausos, ese comité de aplauso usted ya sabe para qué sirve. Entonces ahí no hay solamente en la Asamblea, sino en el Consejo Directivo. No hay peso de ninguna especie. En la Asamblea presupuestos, se dice que se aprueba el presupuesto, tanto el del próximo año como el que se ejecutó. Se dejan establecidos las políticas de inversión para el próximo año. Se le da básicamente que, si se aprueban los estados financieros, como igual todo se debe invertir, los de los excedentes todos deben reinvertir. Entonces. ¿Se aprueba todo ese tema? Y ya en lo que tiene que ver con el Consejo Directivo, el Comité de Aplausos aprueba todo. Lo que el rector en este caso lleva. La población, o sea, lo que la estrategia y etcétera, etcétera, para para lograr esa para llevar a cabo esas políticas generales que la Asamblea ha autorizado. Y los órganos de gobernanza, Consejo directivo, el Consejo Académico y todo eso. Eso, ya, eso. Para mí eso no funciona, está sólo en el papel. Se hace es para cumplir con cumplir el protocolo que se hizo la reunión y que espero. Incluso hay miembros del Consejo Directivo que pasan años y años y no abren la boca en el Consejo Directivo. Ni siquiera para aplaudir. Uno puede decir, que es una gobernanza que no es viable y confiable, por decirlo así, en un largo tiempo: No, porque precisamente por eso es un órgano de gobernanza. Porque si bien es cierto que hay un líder, hay una directora y un gerente, hay un sí o un rector en este caso. Por la misma garantía. Por la misma dijéramos. Yo lo considero también de ese punto. Es una ayuda que tiene el rector, el líder de tener diferentes aspectos, de tener diferentes criterios, de tener diferentes hipótesis, de tener diferentes ventajas para ayudarse y alimentarse de poder. Interesante la posición suya, porque se supone que los que
--	--	--	--	--	--

					están ahí deben ser personas preparadas, pero imagínese un Consejo directivo donde hay personas que no son profesionales. De los cinco hay varios que no son profesionales. Bueno, de los cinco que salen del Consejo Directivo, del de la Asamblea, de la asamblea salen cinco. Luego viene el de los docentes, que entre los alumnos y tal, pero hablo yo de la asamblea salen cinco y hay varios de esos cinco que no son profesionales.
		Control	Todos los miembros de la familia, obviamente los que forman parte e incluso algunos que no forman parte. Por utilizar una palabra un poco más. Tienen que ver con la Universidad. Su actividad, tanto laboral, incluso empresarial como contratistas y de familia, también giran en torno a la universidad.	¿Cómo se ejerce el control? ¿Qué le digo? Y. Mi percepción es, y pienso que es algo muy empresarial y parecido a lo que ocurre en las empresas comerciales normales, porque se supone que ésta no es una empresa comercial, es una empresa. Tiene actividades comerciales, por su naturaleza y su conformación jurídica no es comercial. Esa parte yo no. No he profundizado al respecto. Esos excedentes no se reparten, sino se reinvierten al 100% Pero si ese control siempre se tiende a ejercer por parte de aquellos miembros que tienen una mayor participación que los demás, ya. Que tienen una mayor participación desde el punto de vista de en este caso, no por acciones, porque no es una sociedad, sino desde el punto de vista de un solo puesto en la Asamblea General.	En la universidad se ha convertido en el eje principal sobre el cual la familia se mueve del punto de vista económico. Sí, y eso nos ha hecho tener una. Una visión, por lo menos a nivel personal. Una responsabilidad, porque como una actividad económica, que es que, si bien es cierto, es una empresa sin ánimo de lucro. Genera un impacto muy grande, muy significativo en las familias que depositan en la Universidad ese. Esa confianza para que sus hijos, sus chicos se formen, tengan una preparación a nivel técnico, tecnológico, profesional y se puedan desde cero. Desde esa óptica e involucrarme en el mercado laboral y ya ser independiente, ser autónomos como personas y como familias como tal. Entonces eso también nos ha generado a mí personalmente un sentimiento de responsabilidad y de proyección social.
Toma de decisiones	C2	Fuentes de poder	La respuesta ahí. Familiares como tal. Pues que la familia ya veníamos haciendo un ejercicio en el área de la educación a nivel técnico laboral. Si ese puede ser como un antecedente familiar, la familia ya estaba dedicada a la educación, pero a nivel obviamente de educación para el trabajo y el desarrollo humano.	Los puestos en la Asamblea General se determinaron por la cantidad de dinero aportado, no solamente en la conformación que le hable de mil millones de pesos, sino durante el desarrollo del mismo ejercicio, porque la empresa duró siete años hasta el punto de equilibrio. Entonces no solamente fue esa la primera inversión que se tuvo que invertir todavía mucho más, y fue en esos primeros siete años en que se fueron acomodando las cargas, ¿no? Bueno, ¿quién tiene dinero para apostar? Y los que no tenían, o sí tenían, pero no querían, pues se fueron quedando relegados. Y los que sí tenían y querían, apostaron y obviamente fueron adquiriendo una mayor proporción de puestos dentro de la asamblea para poder tener la posibilidad tanto de voz	En los cuales, pues siempre las personas que están en las posiciones de poder, como los rectores, son los que en últimas en esta empresa llevan las riendas y no están interesados en que su otro organismo de control, como lo es la Asamblea General, sirva para lo que debe servir. Perdón Asamblea a Junta, está la Asamblea General, está el Consejo Directivo, entonces en los que están arriba no están interesados en quienes en ese Consejo Directivo se encuentren personas que tengan criterios propios, ideas propias, porque pues eso es normal en los seres humanos, que quienes se encuentran en esas posiciones de poder quieren tomar unas medidas autocráticas de lo que ellos digan, sí. Entonces a ellos no,

			como de voto. Y en el momento de tomar una decisión, ya en la Asamblea General, poder hacer una mayor masa crítica y poder tomar decisiones con alianza con otros. Ya entonces, en ese orden de ideas y pienso que ese ha sido. El control ha sido más proporcional, más porcentual y no quiere decir. Desde mi punto de vista, que haya sido el mejor, pero. Pero como se dice, el que más tiene, el que, así como es el que manda, manda, aunque mande mal. Ya, y bueno, ahí fue, ahí viene una serie de intereses, ¿no? yo no solamente soy el ideólogo. El gestor fundador y primer rector, yo actualmente soy funcionario, sí, y soy un funcionario no de la alta dirección, soy un funcionario. Intermedio si me explico. Y con las características que tengo yo. El recurso económico aportado definió la cantidad de cupos, y es la asamblea quien define el consejo directivo, por lo tanto si somos 35. Me explico. Y por decir algo. Tú representas el 40%. Si. Y yo representé el 11% Ya somos mayoría y somos dos, pero igual representamos a 18/19, qué es la mayoría. Me explico entonces entre los dos nos ponemos de acuerdo y sacamos una planta y decimos fulano o zutano. O sea, lo pongo es para que le den el aplauso, porque ustedes los dos le den el aplauso y los otros no tienen que hacer sino cómo hace usted. Ustedes ya han montado en los taxis que hay unos perritos que mueven la cabeza hacia el otro, no hacen sino algo.	no les afectan los temas familiares que un hermano, que otro hermano, que su mamá diga que su papá a lo que ellos consideran y ya entonces se ha. Prescindido de tener personas en el Consejo Directivo que tengan las cualidades. Para ser consejeros. Porque una cosa es ser consejero y otra cosa es tomar la decisión. Yo soy el que está arriba, yo soy el que tomó la decisión y yo soy una persona ecuaníme. Yo debo tener sentados a la mesa a los que yo considero que tengan. Si. No hay personas que solamente están ahí para aplaudirme, ¿no? Cómo se llama un comité de aplausos. Porque los comités de aplausos son diferentes en los programas de ahí a detener personas que controlar tantas decisiones para tu ir poder ampliando tu óptica y ver los puntos de vista de cada uno de los miembros del Consejo. Pero es un truco. Si lo que crees es un comité de aplausos, pues simplemente sacas como se ha hecho, porque en esa universidad se ha hecho. Se han sacado a miembros del Consejo Directivo porque no es uno, forma parte del comité de aplausos. Entonces, ahí, en esa parte, sí, definitivamente, donde yo considero que eso está errado, tiene una visión muy rara, y bueno. Ojalá que eso no nos lleve a cosas mayores, pero ahí estamos. No
		Conflictos	La experiencia fue un poco compleja. Existe de parte de existió de parte de muchos la. Dijéramos la desconfianza de que el proyecto fuera a funcionar, sobre todo porque es un proyecto de gran envergadura comparado con los proyectos que veníamos realizando en ese momento y tuvieron sus reservas y no participaron. Pero como le comenté a través de los años han venido queriendo participar y se les ha dado el espacio desde esas son. En lo empresarial. Si. Se han presentado conflictos en un primer momento, como le dije, de la desconfianza. En un segundo momento, por quién o quiénes iban a tener o no una, dijéramos, una participación más amplia. Pero eso se fue subsanando en la medida en que se fueron conformando ya las cosas.	En cuanto al tema de la universidad, en el aspecto universitario, Sucesión: En realidad eso en mi caso, que fui el que tuvo que construir. Los estatutos desde. Desde sus inicios, porque fue antes si se tuvo en cuenta, para efectos de que no, que sean heredable desde el punto de vista legal, pero sí que sean una especie de sucesión. Sí, con la figura de suplente. El suplente de suplente hay suplentes temporales y hay suplentes. ¿Cómo se llama? Frentes temporales y definitivos, como es, bueno. Y cuando se muera alguien como es lo suple de manera temporal y absoluta de intérpretes temporales y absolutos. Ese

					fue un punto importante que con los asesores me encargué yo de construir de manera tal que si es posible. Si, por ejemplo, se murió mi papá. Pero mi papá tenía inscrito en el libro de suplentes a mi mamá, en este momento mi mamá es la suplente de mi papá. Sí, sin embargo, mi mamá es titular de un puesto. Me explico. O sea que ella toma decisiones por dos. Ya esto. Entonces, ahora cómo murió el titular y ella la suplente, ahora a ella le corresponde nombrar una suplente o un suplente para ese que ella está siendo suplente, porque ahora ella se convirtió en titular, porque no hay titular, ya es un juego ahí como que. Ahorita en este momento se está discutiendo eso a nivel familiar, ¿Por qué a quién se lo va a dar? Al que se lo dé, obviamente sería preferible. Entonces. Estamos buscando unas. Obviamente, el que más tiene, más quiere, y obviamente el que más tiene, que usted ya sabe quién es. Quiere quedarse con ello habiendo un miembro de los hijos de padre y madre que no tienen. Y él tiene 15. Y quiere quedarse con eso. Entonces analice esa situación ahí, ese puntito, nada más. Explico. En vez de diseñar, digo yo, a mí qué me importa más de un número. Yo ya tengo el control, pero él no quiere depender de alianzas para ser la mayoría. Él quiere ser solo la mayoría. Sí, me explico. Sí, señor. Entonces ya ha ofrecido plata a la lata para quedarse con él. Afortunadamente, mi madre no ha querido todavía acceder. Y no sé en qué va a parar eso, pero lo ideal sería que se conformara la sociedad y el representante legal de esa sociedad de todos los hermanos, fuera el suplente. Hay si lo definimos entre todos los hermanos, somos 7 entre los 7 por mayoría se representan. Pero como él no, no tiene los votos para ser la mayoría no le gusta esa solución. No tiene sino dos votos, el de él y el de su socia. Entonces no le gusta esa solución. La solución es
--	--	--	--	--	--

					comprarlo y quedarse con él. Si me explico.
Lógica Institucional	C3	Recursos estratégicos	El primer ejercicio que hice fue una vez tuve la reunión con el senador. Eso fue a principios del mes de noviembre. Fue. Viajar a la ciudad de la sede principal. Y socializar inicialmente con mis padres y con mi hermana menor, la actual rectora., una vez le comuniqué a ellos también se lo hice saber al resto de hermanos. Incluso a mi hermano, quien no estaba en la ciudad porque él estaba en la ciudad de del centro. Estamos hablando del año 2003 y de igual forma a unos hermanos que no son muy cercanos, que son unos hermanos de padre. Entonces todos, absolutamente todos los 11 hermanos, fueron, por decirlo así, informados de este proyecto y de sus correspondientes detalles de con quién se estaba hablando. De hecho, el senador vino en varias ocasiones de aquí a la ciudad de la costa para hablar con ellos, de la ciudad de Cartagena para hablar con los otros hermanos. Ahí se hizo una socialización bastante amplia, pero al final no todos se decidieron para formar parte de ese grupo inicial, que fue un grupo relativamente pequeño comparado con el que existe ahora mismo y durante el transcurso de los años.	: Quienes no participaron, pues han querido formar parte. Y bueno, lo han podido hacer de manera muy tímida, pero lo han podido hacer. Creo que es solamente bueno si hay una parte d de los hermanos de padre que no quisieron formar parte, que son cuatro, y un hermano que todavía no forma parte de los de padre y madre somos 6. De padre y madre, mi padre, que ya se ha fallecido, mi madre y en su momento que mi padre tomó como se llama la vocería en el tema, porque ya sabíamos por intermedio de los asesores. Que se requerían unos recursos importantes, estamos hablando de 3000 y 1500 millones de pesos para soportar el Ministerio de Educación. Estamos hablando de hace 20 años y entre la familia no alcanzamos a conseguirlo y mi padre consiguió un amigo. Quien actualmente y desde el principio forma parte del proyecto. Esa fue. Y dijéramos, desde el punto de vista familiar y algo empresarial.	Si hay dos familias y un miembro suelto, pero uno solo. Básicamente la misma familia, porque como la familia como tal tiene, usted mismo lo dijo entre un 75 y un 80% es necesario tener en cuenta a los demás. Los demás son minoría, por decirlo de alguna forma. Hacen reuniones previas antes de la decisión, pero solamente los dos rectores que tienen mayoría que son tanto los fundadores como los rectores mayoría en asamblea y en consejo. Ya ahí no hay nada que hacer para que se reúnan uno con los otros y ya lo que ellos traen, ya sea por eso la importancia de cuando se construye. Y esto es un punto importante para que usted lo tenga en cuenta, no se puede permitir. Que, entre unos, entre que uno sea el mayoritario, porque el que toma la decisión y los demás nada más tiene que convertirse en comité de aplausos. O dos. Si van a ser diez o quince o veinte, porque si van a ser cuatro, dos, obviamente dos pueden ser mayoría. ¿cómo se ponen de acuerdo? Eso es muy fácil. Eso es muy fácil, porque en el caso, por ejemplo, de la actual estructura. Los miembros que están como rectores. Entre ellos forman mayoría, ya entonces, por decir algo, la minoría que somos, el resto no tenemos nada que ver en decisiones ni nada. Si me explico, ellos se ponen de acuerdo y hacen sus acuerdos y ya. Y ni siquiera comentan. Ya. Entonces la estructura, cómo está conformada, permite eso. Y obviamente, como seres humanos que somos. Las cosas convienen para ellos, para los demás no. Pues yo creo que ni les interesa si les conviene o no les conviene. A menos de que sea uno, sí, pero ya hay una. Hay un grupo grande de personas y que dos ya sean mayoría. Ya el resto se convierten en minoría. Ahí ya comienza la cosa. Ya. Eso puede ser que tú lo resaltes dentro de tu investigación, que estés haciendo el estudio que

					estás haciendo ya para que no me cuesta no establecer, por decir algo. Y vamos a ser tantos en cabeza de uno, no puede haber más del 20 de más de 25. Qué sé yo si para que exista pluralidad de la decisión. Porque al no existir pluralidad, y por eso es que en los países se conforman las autocracias, ¿no? Un Cuba o Nicaragua en Venezuela, donde ellos se sienten Dioses y miren a donde llevan a sus países y allí entonces llevan a cabo presas.
		Traslape de lógica	En lo empresarial. ¿Qué factores influyeron para la fundación de la Universidad desde el aspecto empresarial y qué objetivos se persiguen desde el aspecto empresarial? Considero que fue. Muy importante. Pues prácticamente fue la línea sobre la cual se venía trabajando desde lo familiar, una empresa familiar dedicada a la educación. Pero en cuanto al tema de la conformación como tal. Se dio la idea. Surgió en cabeza mía. En el momento en que yo estaba desarrollando. Un ejercicio empresarial. De educación para el trabajo y el desarrollo humano en el departamento del Cesar y específicamente en la ciudad de Valledupar. Estamos hablando del año 2001, 2002, 2003 y surgió la oportunidad de participar en una contienda política. En ese momento fue a la Asamblea del Departamento y los resultados electorales permitieron que la. Que se hiciera visible no solamente mi participación a nivel personal, sino la empresa, porque obviamente los resultados electorales salieron de la empresa de los estudiantes. Entonces esa dijéramos amistad que surgió con el senador, del partido	¿Ahí dice que actores familiares han ocupado puestos claves en cada tipo de estructura y por qué se nombró a esos actores familiares en específico en esos puestos clave? ¿Cuáles son los criterios para ello? Exacto. Lo que usted acaba de decir fue netamente económico. Ya no se ha tenido en cuenta esa preparación o se ha tenido en cuenta ni siquiera que. ¿Porque se debe tener en cuenta, es uno de los no? Obviamente que yo no voy a nombrar de rector a una persona que no sea bachiller. Por ejemplo, sí. Es algo. Pero si, si alguien tiene su carrera profesional, si alguien tiene sus posgrados o la que tiene, hay que darle la oportunidad, porque precisamente esa es una de las finalidades. Poder tener una empresa en las cuales toda la familia pueda tener espacios allá. Si esa persona en el desarrollo de sus actividades o funciones no da chicle, ya se toman las medidas, pero de entrada no hay que hacer eso. Ella, en mi posición desde el punto de vista de la empresa.	La universidad. Los factores que influyeron para la fundación de la Universidad ya fueron netamente académicos, porque en un principio se pensaba de una época de la creación, la fundación de una escuela tecnológica. Pero fue una vez se crearon los equipos de trabajo con los asesores para la construcción de los documentos, que consideramos que era pertinente no apuntarle, por decirlo así, a una escuela tecnológica, sino de una vez apuntarle a una institución de educación universitaria. Entonces fue así como se. Teniendo estos dos factores iniciales importantes. A nivel, en los aspectos familiares, empresariales, que en un tercer momento ya se consolidó la idea de que fuera una universidad, se concretó y gracias a Dios fue muy acertada la decisión. Evolución de la familia en la universidad: Pues bien, la verdad es que. A él. No, no, lo ideal, como lo dije, porque no hay esa participación que considero yo que debería ser consecuente, pero bien, en términos generales, bien. Dice qué peso tienen los actores de la familia que hacen parte de la gobernanza corporativa en la toma de decisiones. La gobernanza corporativa estamos hablando del Consejo Directivo.

		que en ese momento me avaló para participar como candidato a la Asamblea del Departamento y valga lo de decir, no se alcanzó ese propósito de ser diputado. Desde lo político se interesara y en una de las charlas posteriores al día de la elección. Se generó por parte de él una pregunta en la cual. Manifestaba su intención de apoyarme en cualquier empresa que quisiera llevar a cabo. Y. En ese momento estábamos terminando para el mes de octubre, el año 2003 estaban graduando alrededor de unos 400 500 estudiantes a nivel técnico y la preocupación. La preocupación mía era que los chicos, en su mayoría, querían continuar sus estudios a nivel de educación superior. Querían continuar estudiando un profesionalizando un programa profesional entonces se lo manifesté y nos pusimos de acuerdo y fuimos avanzando en el tema. Nos facilitó las cosas a nivel del Ministerio de Educación. Presentándonos directamente a las máximas autoridades del ministerio en aquella ocasión y. Pienso que eso fue un factor importante. El factor primero de la del ramo de la educación nuestra y luego tener ese acompañamiento. Político para que facilitara las cosas en el desarrollo de su de la obtención de la personería jurídica.		
--	--	---	--	--

Entrevista A4

CATEGORIA	COD	CONCEPTOS	A4		
			Familia	Empresa	Universidad
Gobernanza	C1	Estructura	Bueno, los vínculos familiares. Tú sabes que nosotros tenemos una asamblea general que se celebra cada año por los meses de marzo y entonces ahí nos reunimos todos los miembros. Y ahí es donde se viene, como le comentaba a Mauricio. La cuestión de las decisiones que se deben de tomar. Acerca de por votación, acerca de que lo que se va a hacer, que se hizo, pero la mayoría de todo eso generaron asambleas generales, también se dice también me la parte financiera no. No sé si usted tiene otra pregunta más adelante con respecto a eso o no, hágale, señor, vamos, vamos, la orden del escenario, porque de eso se trata.	De 7 hermanos entramos 5 como fundadores, En la parte, en la parte estamos hablando, estamos hablando, por ejemplo, cómo en asamblea general. Acá hay dos, hay dos que no, que no están ahí, pero independientemente de eso tenemos unos vínculos bastante fuertes, porque tú sabes que lo que es carreras técnicas tecnológicas lo cogemos como entrelazar y trabajar fundando diversidad. Entonces lo vinculó bastante, es bastante fuerte para eso. Los puestos de trabajo deben que tener sus competencias. Cada uno, independientemente que sea el rector, que sea el rector aquí en la sede principal, en la segunda sede o lo que sea, dicen que tenemos sus competencias. Y hablando de otros puestos hacia abajo también que no quieres competencia para poder para poder ingresar ahí. No es que el hermano, que mi prima, que mi tío no, no, no. Cada uno debe tener su competencia para poder liderar ese proceso que es tan grande como crear una universidad. No para la familia se abrirá para y por ejemplo por el Internet. Las páginas de los periódicos se abrirán a la larga. Y el vacante o la vacante para que otros no, para darle la oportunidad también a otras personas desde que tenga el perfil. Necesario ser realista. Pero aquí todos por méritos, aquí se gana todo por mérito. Por ejemplo el de dirección esta. Hay una hermana que es la rectora nacional. Está mi hermano, otro hermano que está encargado de rectoría de la ciudad del centro y el otro, y ya hay inclusive algún pariente no muy lejano. Eh, que es que está también en otro cargo de	Es que lo que pasa es que, por votación en la Asamblea General, en la Asamblea General, por ejemplo, en la Asamblea General se haga la votación para por ejemplo con el Consejo Directivo, entonces se con las tablas, el cual es miembros. Son lo más apto para, para, para, para llegar el Consejo Directivo, ¿no? Eso si se hace por votación. Pero hay muchísimas otras cosas más que no se nos hacen por votación, por ejemplo, se ríe. Se rige por el hombre natural. la Asamblea General se hace más bien para poder informarnos todos los todos los miembros podrá informarnos de lo que ha sucedido durante todo el año. Que se invirtió, quienes invirtieron, que se hizo, que no se hizo. Que llegó. Eso es como una información donde también viene la parte financiera, los estados financieros, todo eso, entonces llega a nuestro ahí donde nos enteramos los miembros nos damos cuenta de cómo va la universidad, qué pasa con la universidad y el Consejo y el Consejo Directivo. Como ya. Como ya en la misma Asamblea General sacamos lo del Consejo Directivo, los 5 que pertenecen haciendo las tablas, como le digo también democráticamente. Entonces los miembros eligen quiénes van a pertenecer al Consejo Directivo durante un periodo de dos años. y se hace democrática y se hace también democráticamente y un y un Consejo directivo. Como nosotros los asambleístas, porque en este caso yo puedo hablar como asambleísta y puedo hablar como como el Consejo Directivo sobre este tema, visiblemente muy importante, señor, también como empleado y también como empleado.

			la autoría de otro trabajo, de otra región. Por ejemplo, de qué decanatura no hay de decanaturas no hay ninguna. Si se me comprende que hay un puesto, por ejemplo, en la parte financiera que esta otra persona, por ejemplo, que uno como lo pudiera decir. Mi puesto de jefe es de servicio generales. Pero hay muchos hermanos que tampoco pertenecen de verdad. O sea que no están trabajando directamente. Es como mi madre, ella no tiene diploma de la universidad. Mi padre tampoco lo tenía. Y de unos hermanos tampoco lo tenían. Entonces. Como le comentaba anteriormente, de acuerdo a sus capacidades, de acuerdo los rendimientos que ellos den.	
	Control	Como hacen para que no se rompa el vínculo entre la familia: Yo creo que te voy a contestar con una pregunta que aprendimos. La aprendimos de nuestros antecesores cuando se fundó la universidad. Aplicando las buenas prácticas. Yo creo que la clave más importante es todo lo que nos han inculcado nuestros padres, por ejemplo, madre y padre. Ser honesto, ser responsable. Yo creo que eso es. Es lo máximo. Entonces se trata siempre de trascender la verdad. Usted sabe que todo es como una relación de pareja. Todo tiene sus inconvenientes el sí y el no. Pero nosotros siempre miramos a que eso crezca, no a que eso se acabe. Que primero que todo, creyendo que hay un Ser Supremo que se llama Dios, que es el que nos guía para todo. Y es el que nos rige para todo. Entonces todo iba bien, todo, que todo tiene que ir bien. Y mucho más cuando se hace prestando un servicio a la comunidad.	Y hay otro señor también que también pertenece a la universidad entonces, y hay también los estudiantes, docentes, egresados y son como 10 miembros. Y ellos te dan el voto si sí o no, o dar su respuesta o dicen no estoy de acuerdo por esto y esto ya es tuyo todo democráticamente. Para conservar el control es fundamental tener más cuidado a quien se entra y a quien no se deja entrar.	tomar las decisiones, lo hablamos porque yo pertenezco a la directiva. Somos cinco miembros del Consejo Directivo donde se toman las decisiones acerca de muchas cosas, prácticamente de la diversidad que se hace, que no se hace, que es un que no se invierte, que vamos a hacer presupuesto. Bueno, en fin, hay cosas, pero eso si eso se lleva a votación. También tenemos estudiantes en representación, de los docentes, en representación de los estudiantes, de los egresados. O sea, no solamente somos los cinco miembros de mi Consejo directivo, hay otros tres o cuatro más y entonces todos votamos y se aprueban o no se aprueba. todos los puntos, todos los puntos que el que maneja la universidad, todos tiene que ser reglas. Del Ministerio de Educación Nacional. Todo eso tiene que ser muy, muy, muy, muy, muy estructurado, como muy seguir las pautas, muy estructurado. Tiene que ser muy serio esa partecita, porque nosotros lo hacemos todo por el Ministerio de Educación Nacional. Eso no es que yo piense que digo que hago que uno no. Todo tiene que ser triturado bajo la misma norma las mismas reglas del ministerio de la Educación Nacional.

Toma de decisiones	C2	Fuentes de poder	nosotros desde unos años atrás. Siempre se había trabajado, por ejemplo, con institutos e institutos para la cuestión sacar técnicos laborales. Entonces, a raíz de todo eso, y a raíz de toda esa experiencia que se adquirió con esos institutos, porque toda la familia está incluida ahí. Se decidió dar el paso, ya que estamos capacitados. Tanto como le pudiera decir. Estamos capacitados porque somos todos profesionales. Todos con sus maestrías, todos con doctorados para poder realizar eso. Pero esto ya viene de más atrás, ¿no? Esto viene ya desde los institutos, que ya llevábamos 20 años también. Yo creo que más de 20 años, porque cuando nosotros llegamos aquí a la costa en el año, estamos hablando del año 97. Esa era la inquietud de unos hermanos. Por ejemplo, dictar cursos de modistería, editar cruce de diseño y cursos de relaciones humanas, dar cursos de belleza, de mecanografía a nivel. A nivel de barrios y de ahí fue fluyendo la cuestión de la para crear unos institutos ya para la cuestión. Ya para la cuestión de que salgan técnicos.	No hay unos que estén trabajando en los institutos, pues fueron muy poquitos, fueron uno o dos del resto. Nosotros somos siete hermanos. Y cinco, pues ingresamos y los otros cinco se quedaron en los institutos.	Y se dio y vivimos en la necesidad que también podemos en la Universidad, porque también estamos capacitados para eso. Y entonces ahí fue donde yo creo que tuvo la mayor influencia para eso. Por lo general., toda la familia se invitó. Hay unos que son administradores, otros son contadores, otros son sociólogos, otros son administradores o que son contadores, y entonces se reúnen todo ese material humano para poder realizar lo que es, lo que es en la universidad dental y todos deciden entrar.
		Conflictos	Eso no tiene por qué afectarnos de relevancia en el momento, puede de sentir que sí, que yo pertenezco, quería pertenecer, pero si democráticamente se dice que lo hago, entonces. Todo eso tiene que ser respetado y respetado.	Yo creo Mauricio, yo creo que Mauricio, que toda organización siempre va a haber alguien que pronto no le guste la toma de decisiones. Pero Mauricio, usted sabe que es independientemente, independientemente a todo eso y cuando se hace democráticamente, pues.	No, no, porque eso sí lo tenemos muy claro, porque vuelve y se lo repito. Se aplican las buenas prácticas y nosotros somos muy conscientes, cada uno de los míos, de los miembros fundadores de la rotación de carrera. Somos muy conscientes que faltan, como dice el cuento, no al pan, pan y al vino, vino no tiene. Hay que llenar los requisitos para poder. Eso no es que no es que se le vaya a decir que sea bueno o malo, malísimo. Eso tiene de todo. Yo por eso digo que situaciones. Mauricio, siempre está palabra la aprendí muchísimo cuando se fundó la universidad, unas buenas prácticas. Eso es aplicable a

					la buena práctica. No tiene por qué haber ningún inconveniente en la toma de decisiones que uno hace. Aplicando la buena práctica, sobre todo si lo hace con buen servicio a la comunidad. Vulnerable que tenemos nuestro país.
Lógica Institucional	C3	Recursos estratégicos	Bueno, yo creo que Mauricio, que es otro ejemplo de cómo, como te comentaba eso, eso viene de mucho atrás. La cuestión de los cursos cortos que se editan por todas las ciudades de Colombia después crea los institutos y después de que hayas visto todo, que era la universidad. Entonces.	Ya ese puntito es y entonces, a raíz de todo eso y entonces se creó, se fundó la universidad por intermedio de la hermana. Por eso toda la idea de un hermano, no, porque tú sabes que todo viene de ideas, de que fulano no, porque no hacemos esto, porque no hacemos lo otro. Entonces estamos de acuerdo. Entonces todos nos unimos y todas y todos lo hacemos. Fue un hermano con el apoyo de los otros hermanos, padre y madre. Y a raíz de que se creó, entonces se ha venido el crecimiento tan grande, porque como la cuenta en un principio, esta universidad es para los estratos 0, 1, 2 y de pronto 3. Es para favorecer a aquella gente que no puede estudiar, que no puede pagar esos precios tan altos para prestar un servicio. Para eso que se creó la Universidad y durante estos años que hemos estado, como te comentaba, comenzamos con dos carreras que llevamos ocho, tenemos especializaciones y tenemos muchas cosas más que. O sea, si has crecido supremamente te va a decir tenemos sede en la costa, tenemos sedes en el centro también.	Soy fundador de la Universidad y yo creo que el factor más importante que influyó en la fundación de la universidad fue. Poder ayudar a aquellas personas que no pueden ingresar a otras universidades, donde el costo es mucho más alto. Por ejemplo, para poder favorecer a las clases menos favorecidas de los estratos 0, estrato 1 estrato 2 y de pronto estrato 3. Yo creo que ese fue el mayor factor para que la familia. Considero, para poder fundar la Universidad. Yo creo que dependiendo la capacidad de cada cual. Aquí no es que es que fulano no, dependiendo de la capacidad de cada cual y dependiendo en su ramo o lo que sea y lo que esté capacitado. Entonces la única persona que puede que trabaje bien y que esté y que esté bien con la institución y que, y que se vean resultados, pues ahí seguirá. Pero hay personas que no ven resultados de esto y lo otro tiene sus fallas porque se removerá y se abrirá.
		Traslape de lógica	Bueno, yo creo Mauricio, que de todas maneras mi mamá es como una mamá, es como un patriarca, ¿no? Donde se aplican las buenas prácticas de lo que estamos hablando, donde se ve que lo mejor. Para todos nosotros, lo que es mejor para todos los estudiantes que queremos. Entonces eso de darle un buen manejo, no Mauricio. Y haciéndole buen manejo, entonces yo creo que todo, todo tiene que ir perfecto.	yo no creo que sea un consenso, yo creo que son decisiones supremamente importantes, que de acuerdo con lo que cada cual, lo que cada cual piense, lo que cada cual sienta, lo que cada cual, sintiendo, o sea menos por decir algo, por decir algo. Mauricio vamos a decir algo que La sede principal necesita. la carrera, por ejemplo, de ingeniería que cualquier programa. Entonces nos consultan. Eso va a consulta. Mira, estamos haciendo esto y esto, y esto, y esto y esto. Vamos a invertir esto y esto. Y esto, y esto. Todo. Entonces todo tenemos el voto. Y todo es	Ese es el buen manejo, Mauricio. Usted sabe que la universidad se rige por unos. Buenas, reglas del Ministerio de Educación. Entonces, todos esos manejos que se le ganan a la Universidad. Todo va regido, independientemente de lo que pensemos. Todo está regido por unas reglas que el Ministerio mismo le da a la universidad, como tiene que guiarse. Lo mismo para los puestos, lo mismo para todo, para todo, para todo. Está regido por el Código de Educación Nacional. Yo puedo hablar de tres formas. Por eso a veces me

				por votos y tiene que ser una herramienta natural para poder realizar lo que lo que los mismos miembros en lo que se necesita. sí no vale y se normaliza aquello, todo es democrática y lógicamente todo se rige por las reglas que da el ministerio, ¿no? Pero aquí no tenemos. Es que yo soy hermano de todos. Que yo llevo hermano no, no, que yo soy hermano. No, no, no. Cada cual tiene que asumir su responsabilidad de acuerdo con lo que arroja al estudio, que tenga, a las capacidades que tenga. Entonces cada cual es responsable. Y como le dije anteriormente, democráticamente, esto no es solamente de los cinco miembros del Consejo Directivo que quiere la familia.	digo como asambleísta va esto como el Consejo directivo esto y ya como empleado, pues depende de la pregunta que me haga decir otra cosa. Pero como en el Consejo Directivo, entonces ya los asambleístas nos ganaron, no nos han dado el voto de confianza. Para poder realizar esas decisiones que se toman en el Consejo directivos del Consejo Directivo, no se uno solo. El Consejo Directivo es eso, eso se hacen o se hacen varios durante el año para tomar decisiones, por ejemplo, como que por ejemplo tenemos que tomar decisiones de cuando la gente se está graduando y estamos de acuerdo. Si no estamos de acuerdo cuando hay de pronto alguien que fallece y de pronto le damos un honoris causa dependiendo de la carrera que está estudiando. O sea, así decisiones. Pero no lo tomamos en Consejo Directivo, que vamos a hacer esto, que vamos a hacer lo otro. Y también mucha información, mucha información que usted sabe que universidades tienen, tienen miles de cosas donde todo se habla de cuestiones que ella por consideración, por error de la Asamblea General o de algo de confianza, lo que fue divertido. ¿Las decisiones se toman en conjunto por los fundadores de la familia? por lo general, por lo general. Yo creo que cuando todo funciona bien, sí, pero cuando de pronto, por ejemplo, una asamblea general con el proceso está de acuerdo que, por ejemplo, cuando se hará elegir los miembros del Consejo Directivo, que pronto alguien no esté de acuerdo porque está en la lista de otro y él quiere pertenecer, tener el Consejo directivo si me entiende Mauricio. Entonces hay alguien que vota por el otro. Ya, pero no es necesaria, no necesariamente que todos tenemos que votar por todos.
--	--	--	--	---	--

Entrevista A5

CATEGORIA	COD	CONCEPTOS	A5		
			Familia	Empresa	Universidad
Gobernanza	C1	Estructura	El crecimiento. Digo, no estoy completamente seguro de la universidad porque los cargos son por meritocracia. No se nombra porque sea familia. No debe saber, debe ser competente. Y ese es el manejo de la parte administrativa. Pues gusta mucho en todo el que todo en la parte administrativa docente, porque no es porque sea de la familia o porque sea Muñoz, no es porque saben. ¿Sabe? ¿Tiene conocimientos en el cargo que desempeña? Pues no es porque sea de la familia. Perfecto. Ni siquiera en cargos de bajo o no, en cargos de la base de la estructura, ni siquiera en cargos. Sitio, por ejemplo, en servicios generales, en mantenimiento, nada. Si no tiene el perfil, así sea de la familia.	E claro si, definitivamente sí. Y si no da resultado no ha ocurrido. ¿Y si no ha resultado? No, no, no sigue en el cargo. Pues ha sido como una que eso tiene una eso en un principio, ¿no? Debe ser competente. Entonces ya se sabe que, si no es competente, no, no va a ocupar el cargo ni va a tener oportunidad de ocuparlo. En algunos casos siempre hay comentarios, pero ya sueltos, ya en reunión familiar. Es que yo debería, pero se le dice, pero demuestre. Ejemplo quiero ocupar un cargo directivo alto, bueno, entonces tenga un doctorado o tenga una maestría. ¿Sí y qué? Y participe, participe en la selección. Ese es un principio rector, mejor dicho, para.	Actualmente la universidad cuenta con 35 asambleístas y nos reunimos cada año y ahí se toman las decisiones y los informes del resultado del año y se toman. Nuevas decisiones que ya han venido trabajando porque la Asamblea sale un grupo de 7 para ser hacen parte del el, qué del Consejo Directivo, junto con del profesor y delegado de Estudiantes y delegado. Hay otro delegado y los egresados, tales como egresados y docentes que conforman el Consejo Directivo. Igual, como te dije al principio, eso es por el perfil que cumple el perfil. Que sea competente, que tenga el perfil y sea competente. De ahí no influye que sea de la familia, nada. Si no es familia, no, si no es competente, nada. Nada, no hay forma, no hay forma como principio es como algo ya como que un ADN no de la de la universidad. O sea, pienso que hemos logrado romper ese, ese, ese, ese sello que pueda significar el ser. De hecho, en comentarios, en reuniones sociales nos dice, Pero ustedes, nosotros no nos entendemos. Ustedes deberían ser los decanos. ¿Debería hacerlo? ¡No! Decimos no, si no somos competentes, nada.
		Control	Pues si se comenta, no se comenta, por ejemplo, se comenta antes de la llegada de las de las asambleas, se hacen los comentarios a nivel familiar, ¿no? Y se lleva como una idea de lo que se quiere. Pero. Siempre ha habido la política de que todos los 35 tengan su oportunidad de hablar y de argumentar porque dos cabezas piensan más que una, definitivamente, entonces es también otro principio rector. Que	Consejo directivo: Sí, sí, la misma profesionalidad, porque por decir algo, la familia de 5, de 5 que hacen parte de los asambleístas, tres son de esta familia y dos son de otra familia, no, no guarda la misma profesionalidad porque tres y 2 de 5 sería el 40. Pero la mayoría es la mayoría de la Asamblea del Consejo Directivo, si es de la familia, también la mayoría. Ok, pero la misma proporcionalidad, pero en la mayoría.	Si tiene muchos estatutos que permiten en control de la universidad Sucesión: Eso sería un punto bien importante que se pudiera organizar, lograr eso, organizar y tener claro que definitivamente no somos. Pues sí, somos eternos, pero no tenemos una vida humana eterna. La vida humana no muere espiritualmente, uno es eterno, pero materialmente porque uno muere, las personas morimos. Es decir, es bueno tener en la línea sucesora y se manejará. Me

			participen todos, participemos todos.		imagino que lo mismo de acuerdo al perfil que cumpla.
Toma de decisiones	C2	Fuentes de poder	Se tiene en cuenta la familia porque los niveles de confianza, primero que todo, la mayoría de nosotros manejamos temas de educación. :Los temas fueron primero que todo, que los niveles de confianza sabíamos la capacidad de cada de cada uno de nosotros y por ende también de la cabeza de la familia Muñoz Jaime Muñoz Teníamos que la capacidad empresarial que él tenía, no como empresario es un puro y también y también aporte en dinero de capacidad económico.	Como te comenté desde el año 2000, los temas de educación lo venimos manejando desde hace mucho rato, porque nosotros dictamos seminarios de alta costura, madres, cabeza de hogar y se nos facilitaba el tema de capacitar desde la empresa a nivel empresarial. Y desarrollamos y desarrollamos la educación para el trabajo. Y todos teníamos instituciones, educación para el trabajo. También se abrió a otras personas, a otros amigos de confianza que querían apoyar el proyecto, como el caso de la familia Muñoz. Y hay una gran ventaja también que al ser nosotros empresarios. Empresarios que nos unimos en una familia, empresarios, empresarios que nos unimos para, para, para crear la universidad. Entonces cada uno tenemos nuestras propias empresas, entonces no, no, no, no hay la necesidad de tener un cargo en la universidad porque tenemos nuestras propias empresas y no, no, no tenemos tiempo para ir a pretender hacer parte de la universidad, porque nuestros proyectos propios y planes absorben también es una gran ventaja. Y en el caso de los que no tienen empresa, pues. Definitivamente. El papel ocupa cargos de acuerdo con el perfil.	: Pues hubo una necesidad. En común, no, nosotros tenemos desde el 2002, instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano y se requería que nuestros chicos, los, saberes adquiridos, la formación tuviera un valor dentro de su profesionalización, o sea que fuera admitido, ya sea en una técnica profesional, en la tecnológica o una o una profesional. Y no, no fue fácil, se tocaron varias puertas en varias universidades y no, no se logró. Entonces se decidió crear la corporación para poder darle continuidad, continuidad de los estudios a los chicos que deseaban profesionalizar.
		Conflictos	Tener claro ese punto, que es un tema empresarial, no es personal ni familiarmente estén decisiones empresariales. De los vínculos familiares, los parentescos no tienen una influencia. Creo que. Pues no nula, pero sí por ahí de un 5%, ya frente a un 95% no hay nada que hacer. De hecho, hay varios ejemplos de mi papá. Mi mamá no hace parte de la parte administrativa. Varios hermanos que son fundadores tampoco.	Por ejemplo, tuvimos la falla en el fallecimiento de nuestro padre, pero él no hacía parte de él en la parte administrativa, en el assembleísta Y daba sus puntos de vista y sus votos, pero no hacía parte al morir, pues en los estatutos está establecido que queda por él, queda en vida de un reemplazo, un suplente. Entonces. Hemos optado por que los suplentes sean, sean que sean empresas, sean empresas. Yo no, algo así como el tema empresarial, por ejemplo, ya no es una persona natural,	Mi hermano Fue nombrado primer rector. Porque obvio, fue el que la montó prácticamente nos convenció a todos. Pero fue mucho el desgaste y. Y al año tuvo que renunciar como rector porque las empresas de él se vinieron. Fracasaron en términos que no sé usar, pero tuvieron un altibajo bastante fuerte. Entonces es cuando se toma la decisión de que quien tomaba el control de la universidad tiene que tomar la rectoría. Entonces ahí fue donde se propuso el nombre mi hermana menor. Como por ejemplo en este momento mi hermana menor

				sino una empresa, entonces cada empresa tiene su representante legal y ¿qué es más? Es mejor, es más empresarial, más las decisiones, más hacia la empresa, no hacia las personas.	tenía una maestría en Administración Universitaria, la Universidad de los Andes y el resto no la teníamos. Mis hermanos no eran, no tenía ninguna maestría, pero fue el ideólogo el que ve que el que logró articular no para montar la universidad. Por eso fue el primer rector y hubiera sido y hubiera seguido siendo el rector, pero no, no pudo por sus empresas. Entonces la que tenía el perfil más alto y aceptó fue mi hermana menor.
Lógica Institucional	C3	Recursos estratégicos	Pues inicialmente se tenía pensado únicamente familia, ¿no? Familia y si se invitó a todos los hermanos. De hecho, todos los hermanos hacemos parte de la Universidad, unos a nombre propio y otro a nombre de las esposas, ¿no? O los hijos. De todos los hermanos hacemos parte y luego, se requería dinero y se requería más y más personas que vinieran a trabajar.	En la universidad se toma la decisión del retorno de nombrar rector, que es el mismo representante legal. Si se toma la decisión en asamblea, es el nombramiento más fuerte que tiene el rector, ya el rector se encarga de nombrar decanos, coordinadores, directores, planta administrativa. Ya es del resorte del rector nacional. Desde el rector nacional de la sede de la costa y desde ahí, por los niveles de confianzas hay otras teorías. En la segunda sede toma la decisión sobre la a quienes se nombran en la parte administrativa y en la parte docente. Uno de mis hermanos maneja la zona de lo que es La Guajira, el departamento de La Guajira y el departamento de Cesar y parte del departamento de Norte de Santander. Maneja entonces él fue la punta de lanza de la fundación de la Corporación Universitaria él. Él logró también había la necesidad, pero el logro articular y convencernos a todos. De crear la universidad. Les hablo con todos y cada uno de nosotros. Nos presentó el plan. ¿Y cuánto era inicialmente la inversión y cuáles eran los pasos por seguir? Y gestionó prácticamente todo en los primeros tres años. Él se dedicó a eso. De hecho, financieramente tuvo una debacle porque se metió de lleno en el proyecto de la universidad. Entonces le afectó se afectamos al no estar presente. Entonces, ya cuando él se logra la	Como es muy dinámico el tema, somos una institución joven, pues surgen y hemos tenido un crecimiento acelerado precisamente por esa capacidad empresarial y capacidad de servicio que tenemos todos los fundadores. Entonces crece que ha crecido de una forma acelerada y en la Asamblea General pues se realizan los informes y se toman decisiones, por ejemplo, de abrir una nueva sede. Ocurrió en el caso que la Universidad, la corporación nace en la costa. En esas, en una de las asambleas se toma la decisión de abrir la una segunda sede y por consiguiente abrir otra sede. Y otra decisión así de línea gruesa es abrir 25 sedes satélites. Ahora con el nuevo tema de la educación en la modalidad distancia. Entonces, en la Asamblea se toman decisiones de línea gruesa, por decirlo de alguna forma, y ya en el Consejo Directivo se toma las decisiones de, del manejo de los recursos, de cómo se asignan salarios, se aumenta la planta docente, se. El salario de planta docente, adecuaciones sí. Si, y eso ha sido otro, que otro. Otra de las ventajas que tenemos nosotros, porque, por ejemplo, en el caso de personas que son académicas, no manejan el tema académico. Por ejemplo, uno de mis hermanos, es académico y él habla mucho con la rectora y tira línea, mucha línea académica. En el caso mío yo soy más de gestión en lo público, en lograr contratación con el sector público. Y hay

				personería jurídica y arranca la universidad el primer año, el después de tres años creó cuatro años de estar ahí de lleno en eso, como ideólogo.	otros que tienen el perfil del tema de publicidad. Nuestras ventajas es que tenemos diferentes roles, lo cual nos facilitan aprovechar las fortalezas de cada uno mejor en el mejor lugar que se ubique. Si señor. Esto ha sido también. Determinante en las que las decisiones que han sido acertadas por eso, porque nos movemos diferentes roles, somos buenos en diferentes roles. Como somos bastantes, somos varios.
		Traslape de lógica	Uno podría decir que la decisión que se prioriza en esas decisiones estratégicas es la que va en función de la empresa, como tal. En la universidad independiente la familia está esperando otro tipo de decisiones. A nosotros, a nosotros, los de la familia, nos mueve mucho el servicio. Nos mueve mucho el servicio y nos preocupa mucho que. Que nuestros estudiantes, las personas que tienen, que están vinculadas directamente con la universidad, que la universidad les ha logrado cumplir sus sueños. No van a tener esa oportunidad. Lo mismo los administrativos y los docentes. O sea, no podemos dar el lujo de que la universidad decline o fracase porque dependen muchas personas de. De lograr cumplir sus sueños y personas con dificultades económicas significativas, o sea, vulnerables. Entonces una responsabilidad que tenemos nosotros frente a nuestro, nuestros, con nuestros conciudadanos. Eso en lo personal nos mueve mucho, nos une y nos consolida en la toma de decisiones, siempre en beneficio de la de la de la empresa, en este caso la universidad. Porque no nos podemos dar ese lujo y obvio que la familiaridad, pues al ser hermanos, padres, hijos ayuda bastante. Y eso como una hay una cohesión, hay un algo, una energía que une	Si se vota diferente, se vota diferente. cada uno tiene su punto de vista, diferente, pero por lo general es el mismo. Las mismas necesidades. Porque todos miramos a la universidad como. Como. Como un barco. Un tren que todos tenemos que empujarlo, empujarlo. Unos lo jalan de adelante, otros lo empujan de atrás, otros van a los lados, pero todos empujan ese tren o ese barco. Mi hermano menor conoce la esencia, la esencia y él y el de la esencia. Él tiene unos temas bien interesantes que te van a ayudar mucho.	Ahí, ahí hay decisiones que hay que tomar en el Consejo Directivo, que competen con todo, con todo el tema, la universidad, por decir algo. Certificaciones de calidad. Nuevos programas. Nuevos programas se toman en el Consejo Directivo. Nuevos programas que te van a ofertar. Como de costumbre, como que los, los, los hijos, los de la familia ocupen los cargos más altos. Es costumbre aquí en Colombia y creo que, en Latinoamérica, pero nosotros podremos ser unos, unos que hacemos parte de la excepción. Lo diría yo, prevalece la lógica de la empresa y la universidad por encima de la lógica familiar.

			es más fácil si hay dificultades porque se habla en familia.		
--	--	--	--	--	--

Entrevista Z

CATEGORIA	COD	CONCEPTOS	Z		
			Familia	Empresa	Universidad
Gobernanza	C1	Estructura	Venimos de la evolución de la educación para el trabajo. Es una, es una modalidad de educación. Inferior, llamémoslo así o anterior a la educación superior, donde se busca que el estudiante reciba competencias o lo que conocemos como mano de obra calificada donde el estudiante recibe una experiencia. Pero que venimos de esa evolución, pasamos de educación al trabajo donde aproximadamente estuvimos 15 años llegando a abarcar casi todo el territorio nacional, pero nos dimos cuenta de que había un gran trabajo en las adolescentes superiores y en familia. Se decide dar un paso siguiente en el nuevo nivel de la educación superior. En esa pirámide subimos un peldaño más y entramos en él en el nivel de educación superior. Pero fue una decisión tomada en familia, pues no solo era necesaria la ganas, era también necesario conformar un gobierno. Yo como tal, pido mucha claridad en todo el ejercicio de ésta y principalmente el gobierno nacional por medio del Ministerio de Educación. Mira mucho la procedencia y los recursos de los fundadores o de aquellos miembros que la conforman con el fin de que haya transparencia, transparencia y por ende, que haya que haya unidad en todo el equipo de trabajo. No es que alguien que no tenga el perfil se va a sentar en un campo como tal, pero la familia como tal viene de la evolución de la educación. Bueno es, no es que en educación superior llegamos,	hoy podemos uno de nosotros ocupar un cargo, un cargo en la institución. Pero si no tenemos los resultados fácilmente, en la reunión de casi la Asamblea se toma la decisión, se le pide la renuncia y se pasa a otro cargo o en su defecto, renuncia. Hemos tenido experiencias que a veces un funcionario llame de la familia ocupa cierto cargo. Los resultados no le ayudan, no lee, no le soportan. Lo pertinente al cargo en asamblea se llama a un momento en que él va a poner su gestión y se le da la oportunidad de que les parece su gestión y se compara con cuál era la meta. Ok, porque puede haber una mala interpretación en donde a él se le haya posibilidades, cargos y se considera que no es que no haya hecho un buen trabajo. Sencillamente hubo algún factor que no le permitió. O la asamblea puede decir que sencillamente él no es la persona idónea. Se le pide la renuncia, pero esa persona no es despedida. Sencillamente se busca reubicar en otro cargo. ¿Dónde fue? Primero que todo, hacer un buen trabajo, pero principalmente que se sienta bien, se sienta cómodo y verdaderamente se sienta feliz. Y eso nos ha ayudado. En algún momento se presentó, pero como de momento se le llamó, que esa persona expuso sus casos, expuso sus razones y vimos pertinente que no era necesario pedir ni pedirle la carta, que era mejor darle un más tiempo para alcanzar sus metas, que el tema no era el resultado, sino de falta de tiempo. Y definitivamente	Está muy claro ni el gobierno organizacional está muy claro. Eso sí, todo quedó claro en el caso mío y yo ejerzo el cargo de rector de sede. Si mañana mis resultados no me acompañan la asamblea fácilmente me puede pedir la renuncia. Y si yo no estoy de acuerdo, voy, miro los estatutos y me doy cuenta que hay un punto donde dice que a el rector que no alcance los objetivos. ¿Cuáles objetivos? Esto es este y este. Si este será, se le pedirá su carta de renuncia. Ya no tengo porque pelear con lo que ya está claro si me entiende con lo perfecto, jefe, dejó claro del primer momento el rector. Lo tenemos muy claro que nosotros estamos por nuestros resultados. Me tomó por su qué tenemos la experiencia que tenemos los estudios, sumado a que tenemos la responsabilidad del compromiso, pero hoy en día los resultados están apoyando eso. Que ya tenemos en nuestras hojas. Como te digo, y si mañana mis resultados no me apoyan, no me ayudan. Fue muy fácil para la asamblea pedir mi carta de renuncia. Y obviamente yo lo haré. Lo haré porque entenderé que la institución no solo soy yo, somos un grupo de personas donde no solo se compone de fundadores, sino también de docentes, administrativos, estudiantes. Y no podemos poner en riesgo todo ese número de personas por el capricho de un solo funcionario o miembro fundador, independiente que sea la familia, independientes e independiente si no alcanza los resultados. Gracias, no quiere decir que va a dejar de ser de la familia, no quiere decir que va a dejar de ser de la asamblea, no, no, no, no, es otra cosa diferente. Una cosa es hacer

			porque si no es el proceso de madurez de un de una familia, de un grupo empresarial que llega a educación superior.	alcanzó los objetivos, las metas en el tiempo que él pidió, pero no hasta el momento. Es un inconveniente que yo recuerde, no, no recuerdo, o sea trascendental. Así no, no hay, no sea lo que uno diga que afecta o no aquel momento. No todo ha sido muy claro, todo ha sido muy correcto, hasta el punto en que como te decía ahorita el director de la tercera sede, yo tengo una vinculación laboral, yo tengo un contrato con un salario, con unas prestaciones sociales o unas vacaciones con todo lo que la ley exige. Yo tengo como institución me responde por todo a mí y es obligación responder a ello. ¿Con qué? Con resultados, con ética, con compromiso, con velar por toda la infraestructura, por todos los activos, velar por el buen nombre, institución. Aparte de ser de la Asamblea, perfecto, etc. En la Asamblea al funcionario son dos escenarios diferentes. Yo puedo estar en calidad de rector, funcionario, empleado, colaborador y también puedo tener en función de asambleísta. Tomo decisiones de allá de alguna manera y aquí tomé decisiones de otros.	parte de esa asamblea, de ser un miembro fundador y otra muy diferente es ser un funcionario. Yo en este caso soy un funcionario y la asamblea son mis jefes y eso lo tenemos claro. Sí, señor, o que entre, como te decía. Pero como te decía. Nosotros no nos sometemos a una evaluación constante. La evaluación es semestral y anual. Aquí todos, todos, sin excepción, tiene unas metas, tiene unos indicadores que alcanzar, que cumplir con números. No se puede mentir. Yo puedo ser el rector dela tercera sede, pero si al final del semestre en mi evaluación no se me dan los números. La Asamblea fácilmente puede pedir que me eche a un lado. Entonces, más que buscar cómo acomodar a los integrantes de la familia. No, no pensaba en cómo acomodarlos. Más bien buscamos saber en qué cargo puede estar esa persona, en que proceso puede ser que dé lo mejor, lo que sea constructivo, porque no es poner personas por poner, porque sin duda pueden generar procesos. Es mejor buscar donde esta persona tiene estas capacidades, tiene este perfil profesional que le gusta, donde lo, dónde puede estar mejor, dónde se siente mejor. Y lógicamente, como le decía ahora, sí estamos en los lugares que es haciendo lo que nos gusta, pues los resultados van a ser mejores. Buscamos que cada persona ocupe una posición donde no se siente bien, para que sea exitoso.
		Control	El tema de las empresas familiares. En mi experiencia, o lo que hemos podido escuchar de los de esos expertos que en algún momento nos han acompañado a estructurar mejor es que cuando no se tiene las cosas claras ni se presta para malentendidos. ¿Cuándo? ¿Cuántos funcionarios que hacen parte de la familia, que hacen parte de la asamblea, no tienen claro el Oriente? De la institución como tal. Que más que una institución, un oriente de la institución, también es un oriente de la	Bueno, como te decía, la universidad tiene muy claro lo que son los estatutos, reglamentos. Todo está muy claro, la verdad no lo construimos nosotros 100 por ciento pedimos asesoramiento de externos expertos en esos temas. Donde muchos de ellos ya habían vivido en carne propia ejercicios de empresas familiares y donde ya habían cometido los errores, entonces ya no por aquí, no hagan eso, evites en ello, aprieten por acá, hagan la situación. Dejé muy claro tal tema, eviten esto y creo que	La verdad, no ha habido mente de ningún tipo. La Asamblea, los miembros fundadores. Creo que lo han manejado con mucha madurez, porque para que hoy, 15 años después de haber superado tantas situaciones, tantos y tantos imprevistos como lo hemos vivido, decreto nuevos cambios en la forma de trabajo. Sumado a eso, el fenómeno que vimos el año pasado de la pandemia son muchas situaciones que de una u otra manera afecta. Y hay año y medio después de la pandemia y hay miles de situaciones más que hemos vivido. No hemos tenido ningún

		familia, porque aquí están jugando muchos intereses. Entre ellos el bienestar de toda la familia, de mis primos, de mis hermanos, de mi esposa, de mí, de todos los familiares involucrados. Se volvió un doble compromiso, un compromiso social más que el de hacer las cosas bien. El de ser éticos. El de ofrecer un servicio de calidad que verdaderamente trasciende en el ser humano. Y el otro es el del bienestar de nuestra familia, el de no afectar la calidad de vida de ésta y no, por el contrario, que cada día estemos mejor. Entonces, cuando se tienen claro todos estos aspectos, sumado a eso, se tienen escritos en el gobierno, en estatutos, en decretos. No tiene por qué haber problema, no tiene cómo todo, habrá alguna molestia, como lo decía ahorita. Pero mientras esté escrito, eso ayuda a desenredar. Creo que cuando conocemos nuestras leyes, conocemos nuestros derechos y nuestros deberes. Todo es más fácil para un gobierno más fácil. Yo considero que sí mientras todo esté claro, las empresas familiares no son malas, son buenas, son buenas porque se tiene un doble grado de responsabilidad, solo que hay que ser muy muy muy claras las cosas para evitarse malentendidos. Pero la recomendación a todo el que le pueda decir es si tienes cómo iniciar una empresa con un hermano o con un primo, hazlo. Qué bueno sería si dejando todo muy claro a tiempo y por escrito firmado no hay ningún inconveniente. Creo que, en toda nuestra vida personal, si tú no hablas claro, no puedes dejar todo a la interpretación. Hoy en día no se puede partir del principio de yo pensé, yo creí o de suponer no dejar claro, escribamos. Y como dicen en mi tierra, las cosas claras y el chocolate espeso son dos cosas que no pueden ir de la mano. Las cosas claras y el chocolate si puede estar espeso, que no pasa nada.	eso es lo que nos ha unido o nos ha ayudado mucho a que nos afecte ese ambiente familiar. Y ahora que podemos estar en la mañana en una asamblea y en la tarde como tal en un cumpleaños igual compartimos porque todo está claro y si hay una duda, cualquier otro nos podemos ir al estatuto, leemos el punto y ahí dicen muy claramente cómo se procede, cómo se tienen que hacer y qué consecuencias hay. Pues contra eso considero que si está escrito no hay ningún inconveniente, pero hay un botón que estos 15 años no hemos tenido ningún inconveniente. No todos tiene que ser obligatoriamente lo que, si la asamblea si tiene que ser de la familia, se viene trabajando así. Pero hay externos que hay un gran vínculo de hace muchos años con ellos que ya se consideran de la familia.	inconveniente como familias ya que seguimos compartiendo, seguimos tomando decisiones y teniendo claro que es una institución, que los escenarios familiares de la institución para afuera y el escenario empresarial es de la puerta para adentro. No me importa. No hemos tenido ningún problema, la verdad. Hasta el momento no hemos tenido como todo, habrá enojo ahora la molestia, pero son molestias momentáneas o enojos que no trascienden. No es que se va a poner en riesgo la institucionalidad o se va a poner en riesgo el funcionamiento. Asesores externos: Si, señor. Claro que sí, claro que sí, porque cada día estamos mejorando, cada día nos va presentando una nueva situación, vamos tomando decisiones, vamos trabajando en la excelente convivencia. En el excelente vivir que todos podamos tener, siempre estamos como asegure un constante mejoramiento. Digo que todos los días, pero sí cuando se requiere se ajusta, se cambia. Nos dimos cuenta de que quedó como bastante ambiguo. Procedemos a dejar lo más detallado y en asamblea todo eso lo vamos organizando. Seguimos sin duda con abogados, como contadores, como equipo, asesores financieros que nos van dando esa, esas recomendaciones para poder tener una sana convivencia.
--	--	---	--	--

Toma de decisiones	C2	Fuentes de poder	No fuimos muchos invitados, exclusivamente aquellos que hacíamos parte de la educación para el trabajo. Unos estaban en otros negocios de tipo personal, como bienes raíces, bueno, otro actividades que no tienen nada que ver con la educación, pues ellos no se les, no se les invitó o no se les participó, únicamente los que venían trabajando en la educación para el trabajo y el desarrollo humano. Mauricio: Y en ese y en ese orden, también en esa, en esa fundación, tanto la familia como como la estructura entran también miembros diferentes que no son de la familia por competencias específicas. Sí, señor, pero de una u otra manera hay un parentesco por alguna parte no entran tercero de la nada, siempre teniendo claro algún tipo de vínculo con la familia, ya sea por amor, por amistad de muchísimos años o porque su pareja es de la familia por algo. Pero prácticamente el requisito o lo que sea no se dejó escrito, pero sí se respetó, fue que hubiese un vínculo familiar y eso lógicamente nos ha sido beneficioso porque tenemos una gran facilidad de poder comentar ciertos temas sin que se vaya a afectar en otro escenario.	Hay actores más influyentes en la toma de decisiones: No, no, no. Porque en la asamblea sabemos unos puntos que vamos a tocar, pero el mismo ejercicio nos va dando. Unas posibles soluciones 1 planteamiento en otro podemos llegar a una asamblea con 2 puntos y si se puede ir a 5 horas y tocamos 20 puntos y nos vamos. No sabemos, ya son momentos ahí que nos apasionamos. Y como te digo, ya estamos en algo que nos gusta mucho, que la educación, o sea, siempre buscamos, es. Cómo, cómo, cómo se va a beneficiar la institución. Pero decirte que antes hay una influencia no, porque muchas veces no sabemos qué va a pasar o que se va a presentar, se me entiende perfecto. Nosotros lo hemos cuidado mucho de que no vaya a caer en manos de un tercero, de un ajeno. Todo queda en familia. Todo sigue quedando en familia. Sigue quedando en familia. En este momento, tenemos 15 años. Todavía estamos todos jóvenes, muy probablemente en 50 años, 100 años, la historia va a ser diferente. Muy probablemente estén mis nietos, mis hijos no sabemos quién es, pero en estos momentos los que estamos. Dirigiendo o lo que estamos en asamblea son los asambleístas fundadores y aquí somos los que empezamos el principio. Entonces obtenemos que llamó muy claro que los cargos no son heredados.	en la asamblea donde se toman las decisiones más trascendentales de la institución. Es una reunión que se hace como mínimo una vez al semestre, como mínimo, donde tocamos temas macro, donde sabemos que se necesita de que todos podamos estar reunidos para tomar decisiones. Pero. Pero como todo. Toda decisión va a ser aceptada y no va a ser aceptada. Nosotros tenemos muy claro el principio de la democracia. Nos vamos a unir a una votación donde si se tiene en cuenta los sí y los no. Y la mitad más uno gana, pues hoy no juega ni la experiencia no juega, ni el dinero no juega ni no, juega tu voto o a ti se te da la oportunidad de hablar tú voto por una decisión que estás tomando. Tú tienes la libertad de decir sí o no. Eso se va acumulando. Hay una persona que juega en calidad de juez, llamémoslo así de neutro, que es un externo que él siempre llega de manera independiente. El lleva ese control y al final dice en la votación de esta tanto votaron por el sí, votaron por el no damos el pago, que el ganador fue sea un sí o sea o no, no, no hemos tenido hasta el momento ninguna. Como te digo, todo está muy claro y yo creo que con la democracia nadie puede pelear. Ya te aclaro que con la mitad más uno, cualquier decisión gana y sin duda la decisión es siempre. Creo que hemos sido muy objetivos todos, todos, o creo que ha sido la característica principal o la razón fundamental para que hayamos crecido tanto y que tomamos decisiones siempre buscando el bienestar de la institución, no buscando el bienestar ni mío, ni de Pedro, ni de Juan, ni de fulana. Siempre buscando el bienestar del otro. Igual con eso no solo lo pienso yo o lo pensamos muchos integrantes de la familia, muchos integrantes de la institución y por eso es muy fácil tomar una decisión en ese caso, porque lo sometemos a votación y casi siempre lo lógico, lo coherente o lo mejor que le puede pasar a una entidad casi siempre está gastando.
		Conflictos	Tenemos claro que la empresa, que la ejecución, que la familia, entonces podemos tener una mañana	Se han tratado de presentar, se han tratado, pero no se ha llegado a materializar porque como le digo, está todo muy	En este caso es así, en todo caso así o entonces no hemos tenido problemas gracias a Dios, porque como te digo, se

			en una asamblea y en la tarde podemos tener un cumpleaños y no hay trascendencia de un escenario. El otro a veces es positivo, como a veces no lo es en el caso, en otros sí. Ha sido positivo porque está muy claro, el gobierno organizacional está muy claro, se ha dejado evidenciado en documentos, en estructura, en diferentes decretos, en diferentes. Escrituras públicas, donde se ha dejado como muy, muy evidente que el ejercicio profesional y laboral nada tiene que ver con lo familiar. Es un escenario completamente diferente, ya no podemos, no hemos presentado ningún inconveniente, la verdad. no hemos presentado ningún inconveniente, la verdad. No hemos tenido inconveniente, pues todos hemos trabajado en la construcción de esas, de esos pilares de la institución donde tenemos muy claro todo. No hemos tenido ningún inconveniente al momento. Me permita que no pase por ahora, pero todo está claro en el gobierno institucional todo está muy claro. En el momento en que alguien del otro nos falle o como alguien no alcance la meta como ahora, fácilmente se toma una decisión. Siempre de manera salomónica, siempre buscando eso. Pero todo está muy claro al momento en que algún otro llegue a faltar, se ejecuta el proceso para poder hacer el reemplazo de acuerdo con los estatutos.	claro, todo está muy claro, todo está muy, muy bien escrito. O sea que se presenta en esas situaciones. Pues hay un reglamento donde se dice mira, aquí dice esto, esto y esto, sería eso como que ok, no tengo, no tengo por qué molestarme, no tengo por qué tomarlo personal, porque son decisiones basadas en los números. No, no tomamos decisiones basadas en, no solo en lo emocional. Sin duda, ante las decisiones de un gerente, algo tiene que ver la emotividad o no es porque más que gerente somos personas que trabajamos con personas. Entonces hay un componente siempre en la toma de decisiones, pero como está escrito, eso nos da un sustento para evitar tomar decisiones netamente pasionales, llamémoslo así, o familiares o sentimentales, ¿no? Entonces, cuando queremos caer en ese error, ahí están los documentos que nos dicen no se puede y se puede. Son cultura de diferentes gobiernos, diferentes estamentos, diferentes niveles, con diferentes responsabilidades, pero todos al final del ejercicio son para toma de decisiones que afectan la planeación estratégica de la institución.	toma una decisión. Un ejemplo de algún funcionario de un alto cargo. Y si esa persona no alcanza los resultados es que no hay nada que discutir. Los números hablan solos. Pero es que, si llega un punto en el que se le pone una meta y un periodo específico, y si el final de ese periodo no alcanza la meta, pues. Es decir, los números hablan solo a esas personas de manera muy, muy respetuosa. Se le pide que. Que no, que se corra a un lado, que asuma otro cargo y que deje el espacio porque hay otra persona que lo va a ocupar cuando es el caso, cuando no hay caso, es lo que buscamos, la forma en cómo ayudarlo entre todos, pues somos los más interesados que todos tengamos buenos resultados. O sea, sin duda más que familia, más que inclusión. Somos un equipo y sabemos que el éxito de uno de otro al final impacta en los buenos resultados de toda la organización. Aquí no son resultados individuales, aquí son resultados institucionales.
Lógica Institucional	C3	Recursos estratégicos	En el momento, de manera muy profesional, decide retirarse. Tenía una postura de salud y no tenía tiempo para perder frente. Ahí donde la asamblea decide que la persona más idónea era nuestra rectora, siendo la hija menor. Donde sin duda todos eligieron porque ella era una persona y yo creo que, en estos últimos años, estos 10 años, ella demostró las capacidades, o sea, ha demostrado que. Que tiene todos los méritos, no solo para, para, para serlo ahora, sino cómo seguirá siéndolo	Nosotros tenemos el Consejo Directivo debe tomar ciertas decisiones desde el punto de vista más estricto, más operativo, llamémoslo así el Consejo Directivo. Están los rectores donde están Vicerrector Académico, secretario general. Ahí ya como para el funcionamiento operativo. Pero también hay otro, que es la asamblea de fundadores. Ahí se toman decisiones macro con decisiones. Fuera del escenario, digámoslo, no soy tanto en puerta para adentro, sino más allá en donde se	Bueno hablar por Nacional, el rector de la segunda sede, el rector de la tercera sede, hacemos parte de la familia. Pero además hay un vicerrector nacional. De la sede centro también. Directores, coordinadores. Creo que en la Universidad todos jugamos un papel importante, no importa si eres vicerrector, director, si eres de mantenimiento o si eres de compra todos sumamos, porque todos al final del ejercicio la sociedad nos va a medir a todos como como institución, la sociedad y como que eres tú el rector o eres tú el de oficio en

		muchos años más una mujer, unas capacidades impresionantes. Es muy importante y también aportó algo ahí y para nosotros como institución y da oportunidad a las mujeres. Considero que un tema de igualdad es el 70% en nuestro equipo de trabajo. Mauricio 70% son mujeres. Ya estamos hablando de que de que no podemos hablar, de que en estos momentos no se le da la oportunidad a la mujer. Nosotros en nuestro equipo de trabajo a nivel nacional, el 70% son mujeres y están ahí por sus méritos, por su dedicación, por su calidad profesional, su calidad personal. Entonces la universidad le ha costado mucho esos nuevos modelos, que a veces hay empresas que uno es quien que les da miedo a avanzar. Nosotros ya lo hemos hecho y los resultados han sido muy, muy, muy positivos.	siente más. Muchas veces la compra de un edificio donde se mira la reinversión en una flota de transporte, donde se mira la creación de una nueva sede, de un nuevo programa. Todos esos temas se revisan aquí, unos se revisan aquí y quedan aprobados y pasan al Consejo Directivo donde ya se materializa. Son dos escenarios diferentes, pero sin duda altos. Estos, llamémoslo así. Tengo dos gobiernos como tal, ayudan al excelente funcionamiento y discusión en el Consejo Directivo como un Consejo académico. Son. Son. Son comités que se hacen donde se toman decisiones. Buscando la calidad del estudiante, el bienestar del docente y del funcionario. Y ya cuando nos vamos a asamblea son decisiones ya más trascendentales de otro nivel, llamémoslo así. No sé si estoy siendo muy claro.	bario no la sociedad como tal. Da un concepto general de la institución y ajeno al concepto que, de ICONTEC, al concepto que da el Ministerio. La sociedad es nuestro mejor juez. La sociedad que verdaderamente va a decir que también hacemos las cosas y que tan mal las hacemos. Y para la muestra y la exhibición cada día mostrando un crecimiento acelerado según el Ministerio Nacional en el 2019, somos de las instituciones que más crecimos en grupo de investigación, pero considero que ha sido muy positivo, la verdad, ha sido bastante positivo y los resultados lo estamos dando por sí solos. Como te decía Mauricio en otros, no todos venimos de la evolución de la educación para el trabajo. Venimos de un primer ejercicio de experiencia en el sector empresarial. Ya venimos de un trabajo de abuelos, de padres. Y ahora que somos una, una, llamémosla así, una tercera generación que trabaja en la educación como tal. Entonces ya venimos con un camino recorrido y sumado a eso tenemos el estudio, tenemos el conocimiento. Y sabíamos que, en la primera etapa, para empezar a construir un proyecto grande, un proyecto que durará mil, dos mil, tres mil años, era dejar claro un gobierno, dejar claro unas leyes, unos deberes, unos derechos. Nosotros no somos expertos, recurrimos a expertos abogados, a contadores, a personas que ya habían tenido esa experiencia donde nosotros. Les expresaba con nuestras inquietudes las posibles situaciones que se podían presentar y ellos nos iban asesorando para construir ese gobierno, esa estructura. Todo eso estatutos, reglamentos, decretos, leyes que hoy en día no tienen una buena convivencia en una sana convivencia. Pero tuvimos que recurrir a externos a personas expertos en el tema que nos leyeron a construir todo eso.
	Traslape de lógica	Tú tocas algo muy importante y para nosotros como institución es muy importante y más como familia. Es lo que tenemos muy claro que las	Esto no es una decisión que toma la universidad en ese punto. La Universidad no toma esa decisión. El Ministerio, que es el	Bueno, yo creo que como te decía ahora, el crear la universidad no genera dos, dos grandes responsabilidades. Primero que todo es sin dudas

		mujeres y los hombres son iguales, tenemos los mismos derechos y las mismas oportunidades y lo evidenciamos nuestra rectora nacional, nuestra en Colombia, rectora nacional en otros países se le conoce como presidenta, es una mujer, es una mujer que está ahí por méritos, es una mujer muy inteligente, es una mujer. Llamémoslo y me atrevo a decir, una mujer íntegra en todo el sentido, la palabra, una gran profesional, una gran mujer que sin duda ha trabajado mucho por la educación del país. Ella está en ese cargo por muchísimas razones, pero principalmente por sus capacidades. Ha mostrado ser una profesional íntegra. Entonces creo que ha sido la rectora que más tiempo ha durado en el cargo. Una cosa es la asamblea que se compone de los asambleístas, los fundadores y otra cosa somos los funcionarios. Si yo falto como funcionario, la Asamblea toma la decisión de cómo reemplazarme. Mi voto en la Asamblea será heredado, pero no, mi cargo será heredado. O sea, mi voto allá en la Asamblea. Ahí en el Gobierno está el procedimiento de cómo sería, pero en mi cargo como tal no, porque yo en calidad de funcionario tengo un contrato laboral, como te decía ahora, un salario, una prima, una seguridad social. Soy un empleado de la universidad. Yo soy un funcionario, una universidad donde acato todas las directrices de la universidad, las cuales se construyen en la asamblea. Yo soy aquí un. Un funcionario y mi jefe, hoy en calidad de rector de ese es la rectora nacional. Ella es mi jefe. Ella es la que me exige resultados, en la que genera unas pautas de trabajo. Son cosas diferentes. En la asamblea no, no juega ni el dinero, ni la edad, ni el conocimiento juega tu voto puede ser mi madre, mi padre, mi tío es un voto, un voto es el voto y el voto tuyo cuenta como voto. Los temas familiares. Después de las	Ministerio de Educación Nacional, que es el ente que representa al Gobierno Nacional, es el que claramente pone las pautas. La educación superior, que es la que nosotros ofertamos o trabajamos, es un servicio público que en estos momentos es prestado por unos privados. Entonces nosotros tomamos la obligación de hacer una reinversión de todo, de todos nosotros. No podemos sacar dividendos, no podemos pensar en que vamos a partir utilidades porque no las hay como tal. Todo se maneja con reinversión, apuntando al mejoramiento constante del servicio. Entonces no lo hemos trabajado ese punto porque eso lo regula el Ministerio. O sea, no tenemos, no tenemos porque hay que darle tiempo a algo que ya está regulado. Perfecto. Decisiones que son, digamos, de responsabilidad media o un grado por el grado de importancia. La apertura de una sede ya es una decisión de asamblea, porque es una decisión de asamblea, porque sin duda requiere recursos, pero grandes recursos. Todo eso lo decide la Asamblea como tal. La apertura de nuevos programas se hace en un Consejo directivo, un Consejo académico donde se revisan diferentes temas. Entre esos se propone la apertura, el nuevo programa donde los rectores, representantes y los estudiantes enfrente de los docentes votan y aprueban. Eso ha sido un tema más de sedes porque tomamos temas. ¿Tomó la decisión de abrir un programa en la segunda o tercera sede? Ya eso es un Consejo directivo, Consejo académico, donde los estudiantes tienen voz, los docentes, los rectores, secretario, vice rectores ahí, pero ya en la apertura de una sede ya se encarga la Asamblea como tal, que toman decisiones. Como te decía, son decisiones trascendentales, son decisiones a largo plazo. Un diseño que tú dices hoy la	que la educación es el. Y si esa plataforma que hace que una sociedad se desarrolle más y hace que una sociedad avance. Entonces creo que el impacto que ha tenido la institución, la universidad en la sociedad es algo muy grande, donde aproximadamente llevamos más de 10000 egresados con calidad, donde le ha aportado profesionales o mucha, mucha calidad académica y seguramente puedo garantizar que esos profesionales han aportado en mucho el crecimiento de la sociedad, la construcción de un mejor país. Yo creo que, como actividad, como institución, el impacto a la sociedad ha sido grande y a nivel familiar también. Eso nos creó que nos ha unido más. Nos ha hecho fortalecernos como familia, nos ha hecho luchar por un mismo objetivo, en un mismo fin. Y recordemos que cuando una familia se une y trabaja por el mismo fin, pues lógicamente no hay nadie que la detenga. Oye, creo que ya ha sido muy positivo desde el punto de vista de sociedad del escenario externo y más el interno, porque nosotros nos hemos unido bastante. Totalmente Mauricio. Para nosotros la institución está por encima de todo, en el sentido cuando estamos hablando de temas institucionales. La primera institución. Cuando estamos hablando el tema familiar es lo primero. En la familia tenemos muy claro los dos escenarios, en este caso, como estamos hablando de un tema institucional. Ahí lo primordial es la institución, que la comunidad académica se sienta bien, esté contenta, esté recibiendo un buen servicio. Ya cuando son temas familiares, pues ya nos vamos a otro escenario y tomamos las decisiones en otro escenario. Pero para nosotros, sin duda lo más importante, cuando estamos tomando decisiones de la institución, el éxito es, eso sí, ajeno al grado de familiaridad, al grado de que no hay. Si no pensamos en eso no pensamos porque estaríamos manejando la universidad con el solo sentimiento y ahí sería un grave error, porque tenemos equilibrio entre lo profesional y lo familiar. El sentimiento no se puede
--	--	--	--	---

			seis de la tarde nos tocamos en la casa, pero aquí en la oficina es un voto. Tu decisión es un voto como la decisión de otro es otro voto. Y se cuentan al final los votos, la mitad más uno gana y es algo que hemos aprendido, como te decía, en la manera de tomar elecciones y en la noche estamos celebrando un cumpleaños y no hemos tenido por qué. La democracia se vuelve más o menos en promedio en asamblea.	ejecutan, mañana no, hoy la dices, hoy la prueba y empiecen la construcción pueden durar cuatro, cinco, seis, siete. No sabemos cuántos años pueden durar, pero ya está, ya está aprobado por la Asamblea. Todo eso se volvió como una ley y lo aprobó la Asamblea. Eso se vuelve una ley, pero aquí se puede trabajar porque aquí son decisiones más fáciles de alcanzar, llamémoslo así, como el grado de complejidad de la decisión. Para abrir una sede, hay muchos factores. Vamos, al punto de vista empresarial. ¿Qué tiene que hacer un estudio de mercado de pertinencia? Recurrir a base de datos del Ministerio, etc. Pero si vamos más a lo trascendental. La educación es un derecho universal en cualquier parte. Va a funcionar la inclusión educativa. Mientras haya vida siempre va a haber educación. Eso tiene que ir de la mano para eso. Eso es una relación. Entonces miramos varios factores de desarrollo de la región, no sólo la ciudad, sino la región, como es el comportamiento de crecimiento, como es la ausencia del Estado allá, porque nosotros llegamos a apoyar el Estado. Nosotros no somos una competencia para el Estado donde el Estado no ha podido llegar por equis circunstancia. Para nosotros es muy positivo llegar a ser presencia con la Universidad, pero sin duda vamos en representación del gobierno nacional, que es el que nos da el permiso para poder ofrecer el servicio. Entonces nosotros somos un aliado del Gobierno. Llevamos esa propuesta educativa donde cualquiera la puede recibir, sea blanco o negro, hombre, mujer, afro, indio, sea de algún grupo ilegal, sea de fuera del Estado. Las puertas están abiertas para cualquiera. Todo aquel que quiera capacitarse. La puerta está abierta en cualquier parte del territorio nacional. Podemos hacer presencia,	mezclar. La asamblea excelente, el máximo ente en la institución. Si hay un planteamiento de un externo, él tiene que ir a la asamblea, tiene que exponerlo y tiene que convencer a la asamblea y la cantidad que toma la decisión si se aprueba o no se aprueba en temas institucionales generales, cuando es un tema, digamos un ejemplo, la compra de unos pupitres, eso no se lleva a asamblea y eso lo hace el Consejo Directivo aquí lo hace bajo la reunión de los tres rectores en compañía del secretario general. Tomamos decisiones. Porque consideramos que la compré porque no es algo que va a trascender en el valor, es una edición que va a hacer un gerente en sus funciones. Creemos en la buena fe de esa persona, creemos en el compromiso y que siempre va a tomar decisiones velando por el bienestar de la decisión. Pero ya cuando son cosas trascendentales, si lo llevamos a la asamblea donde esos externos son invitados, exponen y se aprueba o no se aprueba De que sea difícil o sea fácil, no sólo que hay decisiones más delicadas que otras, pero todas son igual de importante, porque si llega la asamblea, porque son importantes. Todas las decisiones han sido difícil para las decisiones difíciles, pero yo creo que todas son delicadas porque le da el mismo grado de importancia que uno haya un debate más que otro, porque hay que justificar más o porque hay más dudas. Es entendible cómo hay unos temas que son muy fáciles de poner, por ejemplo. Comprar un edificio para la sede principal porque no estamos teniendo espacio. Es una cuestión que nadie tiene que debatir. Ya se presenta. Qué población tenemos, ¿cómo estamos creciendo? Espacios que sin duda no metan mucha exposición y fácilmente se aprueba y otras que sí, como él compra una plataforma para la parte académica o comprar una plataforma de respaldo para los servidores, que ya son inversiones grandes en dólares. Y no es un tema que todo el
--	--	--	--	--	---

				solo que no combinamos varios factores, entre ellos lógicamente el factor económico, que es un tema muy importante. Que en la zona o lo más cercano posible, haya alguien aliado o de nosotros mismos, ¿qué puede hacer un doliente que pueda asumir esa esa sede como como un hijo nuevo? Porque es un hijo que hay que cuidarlo o enseñarle a caminar, enseñarle a correr como padre que él sabe que es ser padre. se tiene que volver un padre para que esa se pueda llegar, pero sin duda antes de mirar tantos factores. Se tiene que llevar la propuesta a la Asamblea y la Asamblea, la que decide si es viable o no es viable. No solo se presenta la propuesta, se justifica y la Asamblea ya toma la decisión y designa un presupuesto y no solo se aprueba la apertura, sino también se aprueba qué presupuesto se va a asignar para la construcción o puesta en marcha de ese proyecto.	mundo maneja. Entonces requiere un poco más de explicación de aquel actor que nos está ofreciendo una propuesta. ¿Tiene que ser más y lógicamente el que no conoce el tema va a preguntar y por qué sí sirve y no sirve y que necesario es? Entonces toca empezar a justificar por qué la que tenemos de hace cinco años no sirve, que ya es el momento de actualizar, pero es cuestión de, de justificación, no es una cuestión de. Nosotros tenemos en la asamblea, llevamos un tema, lo consultamos, lo sometemos a votación. Cada uno que vota da su opinión y al final se suma. Gana la mitad más su perfección.
--	--	--	--	---	---

Entrevista AA6

CATEGORIA	COD	CONCEPTOS	AA6		
			Familia	Empresa	Universidad
Gobernanza	C1	Estructura	Es a los familiares, a los que más, duro nos tiran y nos tiran al cargo de donde realmente merecemos estar. Es decir, si soy bachiller voy a repartir volantes en épocas de mercadeo. Si soy técnico, pues asumo como auxiliar. Sí que soy profesional. ¿Puedo tomar una coordinación? Sí, soy especialista, tomé una dirección. Si ya es que obtuve una maestría. Llevo diez años en la institución y lo he hecho bien porque es la otra. Si no rindo me echa cierto que sigo siendo miembro de la familia. Por supuesto, son dos cosas distintas, pero dentro no puede estar porque no está dando buenos resultados o poniendo en riesgo a todo lo	la pertinencia en la designación de cargos. Es muy importante los protocolos, los protocolos de familia estoy hablando desde el punto de vista familiar en este tema que estamos hablando, porque hay mucha forma de entender esa pregunta. En el trabajo constante, una de las cosas, y yo no sé si es típico en las y no creo. No, no lo es, pero muy típica en las familias nuestras, sus familias también, que provienen de más de regiones de mucha tradición. Es que hay que trabajar muy duro y métesela toda. Y no es más si es funcionario y el directivo lo que sea. El horario es para los empleados. Ciertamente. Un familiar	solamente hemos tenido un fallecimiento que fue el de mi abuelo, que era él como el miembro más no de mayor rango jerárquico o no de mayor rango del jerárquico con la institución, pero sí de mayor rango del jerárquico en la familia. en una asamblea. Estaba el abuelo fallecido hace muy poco, hace seis meses, creo que falleció el abuelo, pero si el abuelo decía una cosa, si tuviese solamente una voz y un voto, eso pesaba que no se tomase esa decisión, pero eso pesaba mucho. Y uno de los pocos cambios fuertes que ha habido es que el hombre salió el que tenía también un

		que tantos años se ha trabajado.	empleado no tiene porqué exigir que no, que son 8, 12, 16, 20 horas trabajando. Hay que hacerlo porque en últimas eso también es de 1, cierto. Es un mensaje que no es formal, pero está cierto, está, existe. Hace parte de ese mensaje subliminal que va inmerso en esa tradición familiar. Eso también para nosotros es muy importante.	sucesor, que ya va a haber nombramiento en la próxima asamblea el mismo. Pero yo te puedo decir que yo ha sido muy, ha estado, ha sido muy estático tener en cuenta que las universidades, a diferencia de muchas otras empresas, las universidades son entidades jurídicas por así decirlo, que duran mucho tiempo, pueden durar. Hay universidad de 200 años, 300 años, lo que implica también que se requiere mucha estabilidad en ese sentido, por las políticas y por la construcción de políticas que se vean reflejadas en el producto final, que en últimas es un proceso formativo de seres humanos. Entonces ahí entre menos cambios hallan en esas bases, mejor para que quede marcada la institucionalidad por las personas que la estaban dirigiendo.
	Control	desde lo emocional vender una empresa o cerrar una empresa, tomar o quebrar una empresa, porque y cuando hablo de quiebras es esa quiebra que está directamente relacionada con la toma de decisiones, de altos riesgos. Cuando, cuando esa empresa depende de la familia o cuando en esa empresa está la familia, es mucho más difícil vender la empresa a un tercero que en empresas que no son familiares se hacen negocios financieros de ese tipo o es mucho más difícil hacerlo. Porque hay un tema emocional humano involucrado con eso. Creo que tiene mucho que ver adicional a que cuando hay temas, cuando hay, cuando se vincula lo empresarial con lo familiar, implica también en algunas ocasiones. Yo no sé si son todo un esfuerzo adicional, si el esfuerzo está en la próxima generación, porque quiero que ellos también compartan la dinámica de haber construido o seguir construyendo esta empresa o salvarla. Yo también comparto que es que cuando no, cuando la empresa de la familia no tiene también el peso del abuelo del papá que fueron los que construyeron y va mucho más allá del tema económico,	Si es al dicho, pues qué hijo rico, abuelo trabajador, abuelo trabajador, hijo rico, nieto pobre, que también se ve mucho, pero yo creo que en la medida que vamos avanzando y se va y se va generando mayor conocimiento alrededor de los temas gerenciales y empresariales, cada vez más las empresas de familia cuentan con este tipo de es como el que ustedes están avanzando, donde la ciencia se puede permea y tomar decisiones. Hoy yo siempre hablo con un empresario que tenga su familia o que comparta con su familia en la empresa una empresa familiar y siempre yo hombre. Nosotros ya estamos montando un protocolo de familias. Nosotros ya estamos definiendo cuáles van a ser las condiciones de los herederos, porque si no se preparan, pues no pueden dirigir la empresa, obtendrán los beneficios, no resultado de la empresa, pero no la pueden manejar porque no tienen las capacidades, no tienen las competencias para hacerlo. Creo que eso ha permitido cada vez más que la empresa familiar sobreviva más tiempo, pero creo que por ahí la cosa.	No es fácil, pero te puedo decir que lo estamos logrando. Por lo menos está en relación con nuestra generación. Lo lograron gracias a Dios gracias. Es decir, hay un relevo generacional de mediano plazo. Yo creo que viene un relevo en 30 años. Eso para una universidad es el mediano plazo, corto, mediano. Hay gente preparada. Papá va a asumir los retos y nosotros estamos bregando con los de nosotros. Va, que también se preparen. Si a Dios así nos lo permiten, que nos toque llevar las riendas del tema, ellos también se vayan preparando con toda. Hay que ver hasta dónde llegan las generaciones, porque también, también es importante decirlo cada vez bajo más escenarios de comodidad. Gracias a Dios se hace más complejo llevar a esos niveles de exigencia a las generaciones que vienen, porque ya también es ejemplo a mí padre no me dio opción de que quería estudiar. Eso fue hermano. Yo necesito estudiar esto gracias a Dios, a la conciencia que a mí me gustaba y lo hice administrador de empresa, mi maestría en mis estudios de gerencia en Europa y todo el cuento. Pero yo no sé. Mis hijos de pronto nos ven a nosotros con un nivel de comodidad mayor que probablemente ellos digan

			corporativo, político, es un tema personal. Yo no para que esto se me acabe, porque eso fue lo que hizo mi abuelo hace 100 años.		hombres que no es que me toque es lo que yo quiera y quiera ser músico, quiera ser. Tal vez quedará mucho más popular allí. No mijo yo necesito que usted sea abogado para ir a la universidad o que usted sea administrador para que coja una decanatura se haga cada vez más complejo e importante en el estudio que ustedes están haciendo.
Toma de decisiones	C2	Fuentes de poder	Desde lo familiar hay que tener en cuenta que, en el caso particular, nosotros somos una familia que tiene unos orígenes, unas raíces empresariales muy fuertes y cuyo enfoque en el sector educativo es el de hace más de 25 años. Inicialmente, en un sector de la educación secundaria que está entre la educación secundaria o la educación secundaria y la universitaria, que la educación técnica laboral, lo que es conocido internacionalmente como formación de mano de obra calificada o programas ocasionales. Porque a raíz de eso, los primeros años de esa destinación empresarial familiar muy amplia por todo el territorio nacional. Inicialmente en nuestro país Colombia se da en este sector. Pero luego de esto, viendo el impacto positivo que tuvo la participación en el mercado de ese sector en el país, pues llegó la gran oportunidad de continuar con el ciclo profesional. El siguiente, este sería en este caso las instituciones de educación superior con el programa de técnicos profesionales, tecnologías universitarias, pregrado, especializaciones, maestrías y doctorados.	El conocimiento juega mucho en el conocimiento y normalmente se correlaciona con el poder, no necesariamente el económico, porque yo puedo ser el que el que menos patrimonio tenga, pero el que el que más influencia tiene en cinco o seis miembros assembleístas. Y es la influencia de dónde proviene, pues no proviene el dinero ni el poder proviene, que es que yo conozco, eso sí, porque en últimas y eso es lo que se busca tomar las mejores decisiones, porque no lo va beneficiar a todos, es un poder basado en el conocimiento y, por supuesto, en la información. Ojo perdón, conocimiento cimentado. En experiencias positivas sustentado en saberlo hacer. Sino haber demostrado que lo sabes hacer bien.	Yo creo que eso fue un escenario de oportunidad que, con una base de un eslabón académico previo, pues permitió desde lo empresarial tener una gran oportunidad en la apertura de una institución de educación superior desde lo familiar. Hay vocación de servicio en el tema educativo y también de una necesidad enorme que tiene nuestro país, que sigue teniendo nuestro país desde ese momento y hasta ahora y desde mucho antes, y lo va a seguir teniendo. Y es de ofrecer educación de calidad para personas que no pueden acceder a la oferta pública y la privada. Ya hay un tema de este de vocación desde lo universitario, que lo voy a tomar desde lo académico. Tener en cuenta que también se genera una gran oportunidad en la medida que los muchos de los egresados que salían de este tipo de formación técnica laboral, que la vocacional inicialmente, pues podían ver en este tema educación superior, la continuidad de su ciclo académico, lo que permite también una articulación de ciclos académicos, en este caso ofrecida por el mismo grupo empresarial y familiar, por la misma línea académica.
		Conflictos	siempre cuando se lleva el problema y llega a lo familiar o llega a lo personal, se remite al tema legal, que puede ser estatutario, normativo y legal, entre otros. Tuvimos una dificultad de carácter de salud de uno de los miembros de la Asamblea, uno de los fundadores, tuvo una dificultad de salud y eso mediante todo un proceso de ubicación del problema y que efectivamente será un problema de salud. He visto	Siempre en una empresa familiar. Hoy, es más, en toda empresa hay dificultades, donde existen escenarios de gobernanza y gobernabilidad compartida. Hay dificultades, porque donde hay seres humanos hay dificultades y cuando hay familia más. Si hay un escenario no constante, pero hay un escenario donde se debaten decisiones y, por ende, donde se pueden ver dificultades. A Dios gracias en el caso particular nuestro. Ese no ha	Fundamental, indispensable porque se tiende también a compartir muchos escenarios de ese tipo. Entonces una cosa es ser representante en el caso de tener voz y voto en una asamblea, en un Consejo directivo. Otra cosa es ser alto directivo, en el caso particular, ser rector o ser miembro de Consejo directivo, que es muy distinto ser miembro la Asamblea, porque son órganos distintos en materia jerárquica y otra cosa es ser funcionario y las tres tienen que saber, se

			una serie de dificultades. Adiós. Gracias. Se hizo una intervención médica de la situación y eso llevó a la solución de todo eso. Ahora, en el marco de todo eso, ocurren un sinnúmero de problemas que a Dios gracias estatutariamente estaba muy bien definido. Por ejemplo, mientras la persona estuvo hospitalizada hoy gracias a Dios está muy bien y tomando decisiones de manera cuerda con salud. Aliviado mientras existía la enfermedad. Esas decisiones tan premiadas por dicha enfermedad. Lo que llevó también a en algún momento tomar la decisión de la suplencia a la persona que asumiera en ese momento su cargo para tomar decisiones mientras la persona resolvía su situación. Pero si no existe para un momento, eso es un tema de salud, no estar, no estar, no estar aliviado eso puede acabar con una empresa. Hoy en día no ha generado fractura. Determinantes a Dios gracias. Ninguna que no se haya podido solucionar.	sido ningún detonante para ningún problema de fondo en el caso empresarial. ¿cómo se resuelven estas dificultades o estas diferencias? Haciendo lo más claro posible el tema estatutario de lo legalmente definido, que sea muy claro, con miras a que siempre se reglamente cuál va a ser no solamente el ritmo, la definición, la capacidad de toma de decisiones, las posiciones en la toma de decisiones, la jerarquía en la toma de las decisiones, sino también en el caso que no se encuentre un escenario democrático para tomar decisiones, pues cómo se van a resolver las dificultades. Porque en últimas es la empresa la más importante de todas, en este caso la universidad.	diferencian porque son evaluadas en cada uno de sus escenarios. El funcionario se queda como funcionario y luego cuando va a asambleas y hace parte de esta, se convierte en una asambleísta, pero deja de ser un funcionario perfecto. Y cuando es funcionario deja de ser, asambleísta complejo. Claro que es complejo, pero siempre se remite uno a lo legal, a lo definido, a lo formal. Y eso normalmente siempre lleva a la solución de los conflictos
Lógica Institucional	C3	Recursos estratégicos	Sí, sí, eso sí es algo que incluso uno a veces obvia. Pero ahora con este tipo de controles se ve. Siempre, siempre se busca en la familia. Ahora también se proyecta. Por ejemplo, cuando ya las generaciones, todos sabemos que tenemos que formar a alguno de nuestros, de nuestros hijos con un enfoque muy académico, con miras a que se metan y que tengan la capacidad de seguir empujando la universidad. Ese es el gran reto generacional que tiene esto, que era lo que hablábamos ahorita antes a nadie le importaba. Yo tengo esta empresa y he notado que formar a mi hijo o a alguno de mis hijos o a mis hijos para que se metan en la empresa. Eso es un gran reto. Todos estamos buscando hacerlo. Entonces proponemos porque hay una formación muy buena e incluso en educación. Nosotros vendemos educación y como cuando se vende carros tiene	: arrancaron inicialmente los que eran cabezas de las instituciones educativas fuertes. Tened en cuenta que, en el caso particular, mi padre, que es la cabeza de la familia nuestra, de mi núcleo familiar, también comparte con sus hermanos otros núcleos familiares, de los cuales ellos también son líderes. Son 6, 7 hermanos, realmente son cerca de 14, pero inicialmente fueron ellos, algunos de ellos los que se reunieron arrancar con la con la con la idea de la universidad, lo que resulta posteriormente año después en la unión prácticamente todo el núcleo familiar en las mismas. Si no, yo creo que hubo tres factores y puede haber muchos más, pero yo considero importantes tres liderazgos. EL primero los cojones que o también afinidad al riesgo liderazgo en ese sentido, porque abrir una institución de educación superior en un país como el nuestro es muy complicado.	Cambio de rector: ¿participa directamente? Creo que no, que no estaba lo suficientemente profesionalmente maduro para ser parte de esas decisiones, pero sí, pero sí asistí a la decisión. Es decir, sí me tocó ver la decisión. Vivir la decisión no va a ser parte de la toma de la decisión, porque faltaba madurez por la edad, madurez profesional. Y fue una decisión netamente técnica. Quién tenía la mayor capacidad, Aptitudes, actitudes, formación, experiencia, vocación, disposición para asumir el cargo. Una decisión técnica.

		que andar en un buen carro, o cuando se vende ropa tiene que andar bien vestido. Cuando usted vende vinos tiene que saber de vinos. En el caso particular, nosotros que vendemos educación, tenemos que estar muy bien formados y conocer de adentro las instituciones desde muy jóvenes. Tratamos de vincularnos ya como funcionarios a empezar a conocer cómo funciona, con miras a que Dios mediante cuando uno lo necesite o cuando lo necesiten a uno, uno esté con la experiencia y la experticia, la capacidad de ir a tomar decisiones. : La tomó de muy buenas decisiones, la toma de decisiones. Y ojo, otra cosa que yo me encuentro la palabra para ello, que también ha sido crítico la austeridad a la hora de tomar decisiones financieras, cierto. Siempre pensando en que el puente de largo plazo, siempre pensando en el otro, siempre pensando en que en que también van a venir hijos, que van a venir nietos, que queremos, que estuve. En el caso particular de mi papá dice que este es un proyecto milenario, que él quiere que esto dure mil años. Eso implica que hay que tomar decisiones distintas. Asistiremos a la de un proyecto de diez años porque hay que ser un poco más aterrizado, con los riesgos responsables, con los compromisos. Ciertamente, eso también es muy importante, que garantiza la continuidad y ojo nunca parar de crecer. Nunca parar de crecer. Es decir, nunca parar de crecer. Siempre vamos, siempre. Siempre estamos innovando para participar más en los mercados y para crecer como empresa. Nunca hemos parado de crecer.	Segundo, y en el otro tema porque también es muy caro. Entonces también la capacidad o el músculo económico para realizar inversiones. Y tercero. La participación en el mercado de cada una de sus empresas, el tamaño de lo que representaban los líderes en ese sentido, fueron los que se metieron en eso.	
	Traslape de lógica	decisiones importantes, ahora las decisiones no llegan, toman necesariamente, porque no todos los que hacen parte de la asamblea llegan, pero si se tratan los temas y naturalmente en modo asamblea, si se hacen periódicamente cada seis meses o cada año, tiene seis	Sí, sí ahora no. Lo que no quisiera es que quede como romantizar el tema, que no sea romántico o tan romántico. Siempre hay intereses, todos los seres humanos. Ciertamente. Y los seres humanos, todos funcionamos, actuamos como una reacción al interés. Ahora, ¿cuál es el	: Normalmente cuando hay votaciones, porque no se encuentra unanimidad en la decisión. Y me atrevería a decir que eso pasa en el 10% de las decisiones, es decir, 1 de cada 10, porque en las restantes hay que hacer esto, ¿no? Listo, sí, estamos de acuerdo, hagámoslo o hay que

		meses para definir cuáles son los temas que hará llegar allá. Son temas que ya en esos seis meses sí se han venido evaluando, definiendo para ese día tomar una decisión acertada, porque en últimas no el que más poder tenga, la mejor decisión que haya que tomar. Pero no es decisivo, no es decisivo. Ciertamente, te lo decía con el abuelo, que el abuelo dice una cosa y bueno, listo, eso lo dijo el abuelo, hay que respetarlo, hay que debatirlo. Pero si un hijo, el abuelo que lleva 30 años en el sector, que ha sido con una hija, el abuelo ha sido exitoso en la toma de decisiones, estudio eso no sé a dónde y sabe más que uno y contradigo al abuelo. Hombre, aquí es donde la decisión es técnica, no son decisiones familiares. Y después el abuelo le da una pala, pero en la empresa se toma una decisión. Si era lo que hablábamos al principio que son esos choques que hablamos al principio, pero es un choque normal y natural cuando se mezcla familia, empresa, negocios, pero tampoco al punto de desintegrar todo de una ruptura.	interés? El interés que debe prevalecer y que, hoy en día a Dios, gracias a que ha ocupado un mayor espacio en la toma de decisiones o en los factores que llevan a la suma de decisiones en la universidad y el interés de la universidad, que en últimas es el interés de todos y cada uno de los que hacen parte de ella. Si funcionamos por el interés particular, pero teniendo claro que el mejor negocio es poner por encima el interés de la universidad, que en últimas es el interés particular. ¿Por qué? Porque vivimos épocas muy complejas. Tener universidad en un país como el nuestro, no es fácil. En un mercado tan complejo no es fácil. Y cometer errores también es muy fácil que y que la universidad, una universidad, crecimientos de quiebre es muy fácil si con un flujo de caja apretados unos compromisos porque que decían crecimiento, entonces con unos compromisos cada vez mayores y con miras a participar de un mercado que tiene un límite, que tiene unos competidores muy fuertes, entonces no se pueden cometer errores, por ende no se pueden tomar decisiones basadas que me interesa a mí y no a todos. Es un egoísmo responsable.	hacerlo. Eso es. Lo proponen también los órganos directivos de la universidad que hacen parte de la de la Asamblea. En el caso de los rectores de sede estos rectores traen sus equipos de trabajo, técnicos, expertos y de confianza de su primer nivel jerárquico inferior. Y si se toman decisiones, normalmente las decisiones son tan claras que permiten unanimidad a la hora a la hora de tomarlas, en las que haya debate, en las que no se encuentre unanimidad, pues emite un voto de cualquier tipo, independientemente o dependiendo cuál sea el tipo de decisión que haya que tomar. Si hay que tomar una decisión para el Consejo Directivo, si hay que tomar una decisión de tipo financiero, se vota de uno por uno. Esos tres factores confluyen la familia, empresa y universidad, en que esta institución universitaria es administrada como una empresa, pero es administrada como una institución académica que es una institución académica. Si se administra como una empresa. Y los fundadores y quienes toman decisiones en una familia en las tres confluyen ahí. El tema de manejar entidades académicas, así también como yo creería, de manejar entidades públicas, de manejar entidades en el sector de la salud, que son temas muy similares desde una perspectiva empresarial. En esta. En este contexto histórico de la humanidad sirve mucho, sirve mucho porque pragmatismo cierto por muchas cosas que a nosotros nos ha servido mucho que esto funcione como una empresa, nos ha servido muchísimo y creo que nos va a seguir sirviendo y es el factor diferenciador que hoy nos hace una empresa entre comillas exitosa. Esto Lo familiar, sí. Decir que no tiene nada que ver. Mentiras sí tiene que ver, pero no predomine en la toma de decisiones, no llega hasta el punto de que permea la decisión. La decisión es una decisión técnica, de una
--	--	---	---	---

					decisión cimentada en lo que realmente se necesita y en lo que hay. Y desde lo institucional, empresarial, lo legal y lo familiar, Aunque permea, no llega a permear del todo para tomar la decisión.
--	--	--	--	--	---



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 00244

Matrícula: 2192802941

TOMA DE DECISIONES EN UNA
UNIVERSIDAD COLOMBIANA QUE
ES EMPRESA FAMILIAR. ENTRE
LAS LÓGICAS INSTITUCIONALES
Y EL COMPORTAMIENTO
ESTRATÉGICO DE LOS ACTORES.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 12:00 horas
del día 30 del mes de agosto del año 2023 en la Unidad
Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los
suscritos miembros del jurado:

DRA. MARIA TERESA MAGALLON DIEZ
DR. FRANCISCO JAVIER ARIAS VARGAS
DR. OSCAR LOZANO CARRILLO



MAURICIO STIVEN ECHEVERRI GUTIERREZ

ALUMNO

Bajo la Presidencia de la primera y con carácter de
Secretario el último, se reunieron a la presentación de la
Disertación Pública cuya denominación aparece al margen,
para la obtención del grado de:

DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: MAURICIO STIVEN ECHEVERRI GUTIERREZ

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento
de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma
Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

APROBAR

Acto continuo, la presidenta del jurado comunicó al
interesado el resultado de la evaluación y, en caso
aprobatorio, le fue tomada la protesta.

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE GSH

DR. JOSE REGULO MORALES CALDERON

PRESIDENTA

DRA. MARIA TERESA MAGALLON DIEZ

VOCAL

DR. FRANCISCO JAVIER ARIAS VARGAS

SECRETARIO

DR. OSCAR LOZANO CARRILLO