

**CULTURA CORPORATIVA DE GRUPOS ASOCIATIVOS DE MICRO Y PEQUEÑAS ORGANIZACIONES. ESTUDIO DE UN CASO EXITOSO EN ITAGÜI-ANTIOQUIA.**

**AUTOR:** JUAN ESTEBAN RODRÍGUEZ GÓMEZ

**TÍTULO ACADÉMICO:** SOCIÓLOGO, CANDIDATO A MAGISTER EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

**NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:** UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA (UNAUULA).

**PAÍS, ESTADO, CIUDAD:** COLOMBIA, ANTIOQUIA, MEDELLÍN.

**E-MAIL:** [JUAN.RODRIGUEZGO@UNAUULA.EDU.CO](mailto:JUAN.RODRIGUEZGO@UNAUULA.EDU.CO)

**MESA:** VIDA SIMBÓLICA Y CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES

**RESÚMEN**

La *asociatividad* de micro y pequeñas organizaciones se viene presentando en la última década, como una estrategia de desarrollo empresarial, con miras a que las organizaciones puedan enfrentar la complejidad del entorno. En ese sentido, lo que pretende esta investigación es reconocer y comprender las dinámicas organizativas de un caso exitoso, en términos de su *cultura corporativa*, en tanto se realizan innumerables esfuerzos por parte de entidades públicas y privadas por conformar estos grupos, que terminan en fracaso y pérdida de recursos. Aquí, se analizan las complejidades de la estructuración del colectivo, en términos de la dicotomía *Cultura* externa – *Cultura* interna, y al respecto como la *comunicación* juega un papel relevante y como se afecta el *liderazgo* grupal y social. El proyecto se realiza bajo el método del “Estudio de Caso”, en el marco del enfoque cualitativo.

## CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
2. ENFOQUE TEÓRICO .....	8
3. OBJETIVOS .....	9
Objetivo General .....	9
Objetivo específicos.....	9
4. MÉTODO .....	10
4.1 HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN E INTERVENCIÓN	10
4.2 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	11
4.3 POBLACIÓN .....	12
5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	13

# 1. INTRODUCCIÓN

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

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

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

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

Estas conformaciones se presentan casi siempre bajo la voluntad y los intereses de quienes creen o necesitan este tipo de ordenamiento, y es en ese sentido que se diferencian de los grupos primarios o simples donde las relaciones son definidas por

filiación familiar, cercanía en una comunidad o territorio específico. Los grupos organizados por intereses y voluntades, y que también se conocen como sociedades o grupos secundarios se relacionan a partir de acuerdos y contratos. En estos agrupamientos las cuestiones de relacionamiento, comunicación, poder y cultura se convierten en elementos complejos, en temas que inciden sobre su conformación, organización, sobrevivencia y cumplimiento de objetivos.

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

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

El caso de Italia con los “Distritos Empresariales” que se configuran como zonas o territorios de potencialización económica de acuerdo a su vocación industrial, generando redes eficientes de producción (Pallares, p.118. 2003) o el caso de los PROFOS en Chile que se determinan como “...proyectos de fomento, que se basan en el establecimiento eficiente de redes empresariales con enfoque público-privadas” (Pallares, p.140, 2003).

Para el caso colombiano y específicamente en el área metropolitana de Medellín, se han presentado experiencias como los “PRODES”, los Circuitos Económicos Solidarios y las Mesas Sectoriales, que como otras estrategias tienen como objetivo principal, fortalecer la capacidad individual de las organizaciones al enfrentarse a otras empresas de mayor tamaño y facilitar una mejor movilidad en el mercado.

En el caso del “Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial” (PRODES), la Asociación Colombiana de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI), ha venido trabajando desde mediados de los años 90 por el mejoramiento de las condiciones de las micro, pequeñas y medianas empresas, también con miras a generar solidez en cada uno de los sectores a los cuales pertenecen estas organizaciones, mediante posturas gremiales para garantizar sana competencia, desarrollo económico y capital social.

“Los Circuitos Económicos Solidarios”, gestionados principalmente por la Escuela Superior de Mercadotecnia (ESUMER) en convenio con la Alcaldía de Medellín, la

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y ACOPI Antioquia, se han presentado desde el 2005 como una forma de desarrollo económico de base, donde unidades productivas organizadas por sector, trabajan de manera colectiva y se articulan con empresas de mayor capacidad económica y productiva para la creación y el fortalecimiento del tejido económico de la ciudad.

En esta misma lógica las “Mesas Sectoriales”, desarrolladas por el convenio Cámara de Comercio Aburrá Sur y ESUMER, vienen gestionando el encuentro de diversos sectores económicos, articulados con las administraciones municipales y actores representativos de la sociedad, para el reconocimiento del sector y el mejoramiento de las condiciones económicas del territorio.

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

Dado esto, el problema que busca reconocer y analizar esta investigación es el de como el desarrollo de un grupo con estas características, no implica solo la convocatoria de empresarios de un sector específico para que logren objetivos de tipo económico, político u organizacional mediante tareas y planes, sino que para esto, se

requiere también de un proceso en el cual los actores partícipes, deben construir nuevas concepciones sobre el liderazgo, el trabajo en equipo, los valores y la vida empresarial.

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

## 2. ENFOQUE TEÓRICO

El enfoque teórico se centra en las concepciones de Cultura de Clifford Geertz, William Ouchi y Edgar Schein.

La revisión de la teoría de Geertz pretende comprender la Cultura como un proceso de las construcciones personales y sociales, es decir, la “Cultura” es lo que está ahí, en cada vivencia o también, la base de toda acción humana o acción colectiva.

Desde Ouchi, para comprender como la culturas nacionales influyen en las condiciones interiores de las organizaciones, o en el dintorno, poniendo la Cultura Corporativa en tela de juicio.

Finalmente desde Schein, para comprender la cultura organizacional o corporativa, de forma que se presentan como a través de las creencias básicas, los valores conscientes y las normas sociales, las organizaciones desarrollan unas formas particulares que se definen como cultura.



### **3. OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

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

#### **Objetivo específicos**

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

## **4. MÉTODO**

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

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

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

Este estudio se basa en el método: “Estudio de Caso”. Este método permite revisar las particularidades de una situación específica o de un proceso determinado.

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

Las herramientas aquí utilizadas o como tal, las técnicas para la recolección de la información son las que se desarrollaron en el mismo proceso de formación del grupo, estas son: talleres, observación, entrevista individual estructurada y entrevista grupal estructurada.

Los talleres tenían como objetivo trabajar sobre temas específicos, estos fueron: comunicación, conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y convivencia. Esta técnica aplicada al grupo buscaba generar la construcción de objetivos, confianzas y organización.

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

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

#### **4.2 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

El análisis interpretativo de los datos se hace mediante la utilización de categorías generales de los datos, esto es: Cultura Organizacional, Asociatividad Empresarial, Comunicación Organizacional y Liderazgo.

Para analizar la información se tienen en cuenta los talleres realizados, el pacto de convivencia y el informe de cada jornada. En estos se puede evidenciar el proceso y la evolución del grupo a la luz de la teoría de la “Cultura Organizacional” y las formas de liderazgo.

### **4.3 POBLACIÓN**

Para esta investigación no se define como tal una muestra específica, pues como ya se ha planteado, el proceso se desarrolla con todo el grupo, mientras viven la experiencia de conformación y consolidación del grupo. Así, mi incidencia como formador me permite observar y validar las condiciones del proceso.

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

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

## 5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El análisis de esta investigación se hace en la lógica de dar respuesta a cada uno de los objetivos que se han planteado al comienzo de la misma, esto es, la pregunta por el proceso de conformación del grupo, las características del liderazgo y las acciones que evidencian el logro de los resultados del grupo. Al final, la respuesta de cada objetivo logra constructivamente y críticamente, la respuesta al objetivo general.

Así también, los resultados son producto del análisis temático, es decir, a medida que se revisa el proceso, cada uno de las temáticas de interés se presentan críticamente respecto a los objetivos.

Estos resultados se presentan desde la vivencia en la formación de cada uno de estos grupos, pero haciendo énfasis en el caso específico: El Colectivo de Hoteles de Itagüí.

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

En este proceso se evidencian tres etapas: la de introducción, la de conformación y desarrollo y por último, la de consolidación y madurez. Bajo estas dinámicas, pueden encontrarse diversas condiciones que definen y determinan la realidad del grupo.

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

La conformación de este tipo de grupos está dispuesto en una estrategia de orden socioeconómico, es decir, lo que se busca no es crear redes de negocios, tipo cadena logística de abastecimiento<sup>1</sup>, sino crear grupos críticos de lo social, de lo económico, a partir de su potencialidad empresarial, que les permita construir desarrollo colectivo, es decir, desarrollo del territorio.

Las organizaciones empresariales convocadas son la mayoría de las veces del mismo tamaño (micro, pequeñas o medianas empresas), esto con el fin de entablar un proceso mucho más horizontal. Se ha observado en otras experiencias que cuando se presentan grandes diferencias entre las empresas (micro – mediana por ejemplo) el grupo puede generar dificultades en términos de: relaciones de poder desiguales o asimétricas y por ende de dependencia, comunicación vertical y sensación de pérdida de autonomía.

En este sentido, la “Cultura Organizacional” se ve condicionada por quien más experiencia empresarial tenga o quien más recursos económicos principalmente posea. Se observa que las organizaciones más pequeñas tienden a cumplir o seguir lo que

---

<sup>1</sup> Entiéndase el proceso de integración sistémica entre proveedores, productores y clientes.

esta organización o inclusive su representante plantee, es por lo tanto la Cultura Organizacional definida por la empresa líder o el representante líder.

La experiencia es entonces, la de organizaciones que se dirigen hacia las intenciones de la gran empresa, responden a sus directrices, creencias y/o formas y sienten que dentro del grupo y para sí mismos (lo que hacen individualmente, por fuera del grupo) su voz y sus formas no son válidas y correctas.

Una eventualidad más grave, en términos de las intenciones de la conformación del grupo es: la retirada de las organizaciones más grandes o de las más pequeñas y/o finalmente la terminación del grupo.

Así el nacimiento, implica la selección bien definida de las organizaciones que podrían participar del proceso. La convocatoria abierta, trae consigo un gran número de empresas que se presentan ansiosas con el deseo de crecimiento económico, cuestión que se devela inmediatamente y que más tarde, cuando en el proceso de formación se aclaran las intenciones de su conformación, genera una gran desbandada del grupo.

En este sentido, el nacimiento viene con una contradicción de entrada para los representantes de las organizaciones que se concreta en definir si participar o no, de un grupo que no tiene como finalidad concretar negocios, sino discutir sobre el desarrollo del sector y del territorio.

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

La comunicación juega un papel fundamental en esta parte del proceso, ésta debe funcionar operar sin ambigüedad alguna. Debe ser por lo tanto implacable como medio de transferencia de información. La experiencia demuestra que la no claridad de las pretensiones organizacionales produce incertidumbre y esto es un riesgo latente en la conformación y consolidación del grupo.

Así, se evidenció en el grupo que de 33 hoteles convocados en primera instancia, llegaron a la primera reunión 23, y después de comprender que era lo que iban a hacer, continuaron asistiendo y/o participando entre 13 y 15 hoteles.

Significa lo que se viene planteando, que el nacimiento es una fase muy compleja, principalmente por que lo que se concibe aquí, es un cambio en las formas en como se vienen haciendo las cosas, es decir, en primer lugar invitar a un empresario o una empresaria a que se reúna con otros y que además esos otros son su competencia, ya establece un hito; y que en segundo lugar la discusión se concentre en temas no directamente de lucro económico propone un cambio de paradigma.



Bajo esta lógica, el establecimiento de una “Cultura Organizacional” no depende solo de las directrices que propongan las entidades convocantes, sino que depende de otros factores que vienen de la mano con los empresarios. El inicio del grupo queda sujeto entonces a condiciones individuales externas, tanto de las organizaciones, como de los representantes de las mismas.

La “Cultura Organizacional” es en ese sentido, un proceso que se materializa a partir de la incidencia dinámica de múltiples condiciones, esto es, las intenciones de quienes invitan, las posibilidades de acción de cada una de las organizaciones y cada una de las representaciones de los líderes de las empresas participantes.

Ahora, el proceso de asociatividad implica encontrar todas esas interpretaciones para generar colectivo y en esa búsqueda, puede empezar a generarse una forma particular y especial, que puede definirse como “Cultura organizacional” del grupo.

Resuelta una primera instancia, inicia el proceso de conformación y desarrollo del grupo asociativo. Esta es una fase en que se definen muchas condiciones que proyectan el futuro del grupo.

En esta fase, es fundamental el proceso de formación, el cual se presenta como la actividad central que facilita el direccionamiento del grupo. Esta, se divide en dos momentos: la formación asociativa y el desarrollo estratégico.

El primer momento tiene como objetivo, generar reflexiones que permitan construir un nuevo paradigma de pensamiento y acción empresarial, de tal manera que los participantes del proceso puedan adentrarse en una lógica diferente, la lógica que se presenta a partir de generar desarrollo mediante acciones colectivas consensuadas e ideadas por ellos mismos.

Este momento que se vale de reflexiones a partir de temas como: La comunicación, la confianza, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, el manejo de conflictos y el liderazgo mediante la técnica del taller grupal, propone y logra facilitar el cambio en la actitud y la disposición de los miembros del grupo que aun quedan.

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

Frente a esto, se evidenció en el grupo, que el segundo momento necesita del primero, pues como se dijo antes, es necesario generar un espacio facilitador para consensuar y tomar decisiones.

Es entonces el primer momento, trascendental para el proceso de conformación. La conformación que podría verse también como una instancia de transición entre el

nacimiento y la consolidación, es clave en el andamiaje pues da forma a la organización asociativa.

En el primer momento entran en juego muchas condiciones y frente a esto, dos aspectos empiezan a transversalizar todo el proceso, es el caso de la comunicación y el liderazgo.

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

En el proceso de formación se insiste en una comunicación organizacional de orden horizontal, tratando de reconocer la condición del otro y posibilitando la construcción de acuerdos. De esta manera, la comunicación es aquí una herramienta de acercamiento entre los miembros del grupo, una técnica para construir la cultura organizacional.

En este sentido, el colectivo afirma en la entrevista grupal, que la comunicación es horizontal y que se hace en términos del respeto, todo con el fin de construir acuerdos que beneficien al grupo. Así, como ritual conjunto, cada decisión a tomar, implica un ejercicio de debate para argumentar las ventajas y desventajas de la misma.

La comunicación -dicen los miembros del equipo- insta a mantener los principios o valores que se proponen en el grupo, de esta forma, plantean que la confianza, el compromiso y el respeto se mantienen durante el proceso.

La conformación se materializa en un producto que se define como “Pacto de Convivencia”. Allí se definen los acuerdos del grupo, en términos de principios, valores, participación, manejo de conflictos y toma de decisiones.

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

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

Se evidencia allí un condicionamiento formal de grupo y en esta medida, lo que se materializa es la conformación y desarrollo en sí. De esta manera, la comunicación juega un papel muy importante, pues empieza a dar forma a las ambigüedades generales del proceso –establecidas principalmente en la introducción- y esto es: creencias iniciales, compromisos inconclusos y noción de no estar avanzando en el proceso.

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

Otro factor que incide y que es fundamental en el proceso de conformación y desarrollo, es el liderazgo y es importante por que direcciona y ejecuta.

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

El liderazgo que se incentiva en la formación es de orden colectivo, es decir, lo que se pretende es empoderar de manera grupal, para que se dé corresponsabilidad.

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

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

Esta condición es muy interesante en el grupo, pues se evidencia tal orden, que es claro como el colectivo ha crecido como equipo y aun considerando lo lento y complejo que puede ser tomar una decisión, el grupo mantiene esta disposición.

La comunicación, se presenta claramente como una herramienta del liderazgo pues insta la horizontalidad y mantiene las condiciones preestablecidas del colectivo.

El liderazgo se ha dicho, tiene una forma concreta, es un proceso de representación y es colectivo (todos aportan circunstancialmente), así que no se evidencian acciones de orden autoritario.

Dado el proceso de conformación y desarrollo, se concreta un estilo de grupo, aquí, se definen las condiciones de sus pretensiones, es decir, en este momento las entidades que convocan, quienes forman y los mismos integrantes del grupo, intuyen la realidad del proceso. En esta instancia, quienes están interesados siguen participando y quienes no, terminan saliendo del grupo sin generar traumatismo alguno.

La experiencia con otros grupos y en la revisión del caso particular, lo que se evidencia, es que se llega a una fase de consolidación del colectivo, pasado un año, más sin embargo, los grupos presentan múltiples dinámicas y condiciones, que es muy difícil definir el factor tiempo.

El proceso de planeación estratégica entra como una acción de formulación de tácticas y objetivos puestos en el orden racional. En este sentido, este momento permite evaluar cómo está el grupo, pues la disposición y la claridad en las decisiones establecen el entramado de vivencias y construcciones del proceso.

Allí, quien se encarga de formar el grupo en este tema, manifiesta el desarrollo del grupo. Su versión se basa en la respuesta que tiene el grupo en cuanto a la integración, la participación y la toma de decisiones, que ayuda a resolver su componente de manera eficiente.

La última fase se define como: Madurez y consolidación. En esta fase el grupo muestra sus atributos. En el caso del grupo de hoteleros se puede definir el logro en parte de los objetivos planeados.

Definir que el colectivo es exitoso, se da en la medida en que se mantienen dos años después de haberse conformado y además, en que parte de los objetivos ya se han logrado, esto es: el reconocimiento de la administración municipal de Itagüí, la Cámara de Comercio del territorio y de parte de diversas entidades públicas y privadas. Así

mismo, la frecuencia con la que el grupo se reúne es otra muestra o evidencia de la madurez del grupo, pues muchos grupos terminan de reunirse o solo se encuentra esporádicamente.

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

También se evidencia como exitoso el proceso, ya que por mención del mismo grupo, la relación con los otros hoteles se muestra como una acción tipo junta directiva o de un grupo de asesores que ayudan a fortalecer las acciones de cada uno de los hoteles del grupo.