

MISIÓN Y MOTIVOS DE FUNDACIÓN DE EMPRESAS: ANÁLISIS DE CONGRUENCIA EN PEQUEÑAS EMPRESAS DE ANTIOQUIA (COLOMBIA)

*MISSION AND THE REASONS FOR THE CREATION OF ENTERPRISES:
ANALYSIS OF CONGRUENCE IN ANTIOQUIA'S (COLOMBIA)
SMALL ENTERPRISES*

John Alexander Lombana Quiñonez¹
Gerardo Romo Morales²
Giovanni Pérez Ortega³

RESUMEN

Este trabajo presenta los resultados de la aplicación de un modelo teórico, generado por los autores, que explica la importancia para el desempeño de las empresas de la congruencia que exista entre los motivos de fundación de una organización y su misión empresarial. La aplicación del modelo incluyó el análisis y puntualización de la información secundaria recolectada, la validación por expertos mediante el análisis de concordancia siguiendo el test de Kappa, y su aplicación en 20 Pymes del Departamento de Antioquia en Colombia. Los hallazgos son los siguientes: un 80% de las empresas muestra congruencia entre los motivos de su fundación, y su declaración de misión empresarial expresada en sus documentos estratégicos y constitutivos. El grado de congruencia es del 91%, el cual se calculó teniendo en cuenta la cantidad de palabras clave que aparecen en la misión y que están asociadas a cada motivo de fundación.

PALABRAS CLAVE

Análisis de Congruencia, Motivos de fundación, Misión, Test de Kappa.

ABSTRACT

This paper presents the construction of a theoretical model that explains the congruence between the foundation of an organization and the business mission. For the construction of the model, the analysis and the scoring of the secondary information collected were analyzed, followed by validation by experts through the concordance analysis following the Kappa test, and then applied to 20 SMEs in Antioquia (Colombia). In the evaluation of the model it was found that 80% of the companies show congruence between the foundation reasons that drove the creation of company, and its mission statement, expressed in its strategic and constitutive documents. The degree of congruence is 91%, and calculated taking into account the number of keywords that appear in the mission and are associated with each foundation.

KEYWORDS

Analysis of Congruence, Foundations, mission, Kappa test.

Fecha de recepción: 4 de agosto de 2016.

Fecha de evaluación: 13 de septiembre de 2016.

Fecha de aceptación: 29 de noviembre de 2016.

1 Magister en Ingeniería Administrativa de la Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín. jalombanaq@unal.edu.co

2 Licenciado en Sociología, con Maestría en Administración Pública. PhD. en Ciencias Políticas y Sociología. Profesor Investigador Titular de la Universidad de Guadalajara Estado Jalisco México. Correo electrónico: gerardo.romo@gmail.com

3 Ingeniero Administrador, MSc en Desarrollo, PhD en Gerencia. Profesor Asociado de la Escuela de Ingeniería de la Organización de la Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín. Correo electrónico: gperez@unal.edu.co.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia, el pensamiento empresarial se ha preguntado de una manera u otra, si para la empresa moderna, el grado de congruencia entre sus documentos estratégicos: misión, visión y valores corporativos, afectan positiva o negativamente su desempeño; Esto se hace evidente, específicamente, en sus actividades básicas de diseño e implementación de su estructura, así como en la definición del grado de formalización para sus procedimientos, la planeación estratégica y sus procesos operativos (Simón, 1964).

Sin embargo, en la amplia revisión de la literatura analizada para este estudio, no se encuentran estudios en cantidad y calidad suficientes para explicar el tema que aquí se trata ocupa: la relación entre esos documentos estratégicos y los motivos fundación de las empresas, es decir, aquellos por los cuales sus creadores decidieron darles vida. Esto es lo que ubicamos como un importante nicho de indagación del cual presentamos aquí los resultados.

Este artículo está dividido en tres partes, en la primera se presenta la revisión y análisis de la literatura actual disponible sobre el tema de congruencia entre los documentos estratégicos de las empresas y sus actividades, en relación con su desempeño. En la segunda se explica la metodología empleada para el estudio realizado, y en la tercera, los resultados generados por la aplicación de nuestro modelo.

El desempeño de las empresas relacionado con la congruencia de sus documentos estratégicos.

Esta parte destaca la relevancia señalada por algunos autores (Robledo y Ríos, 2013), de la misión y visión para el desempeño de las organizaciones argumentando que la segunda es la base para crear la misión, mientras que esta última, debe proporcionar información específica sobre los propósitos de la organización respondiendo a preguntas como *en qué negocio está la organización* (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008) o *para qué es el negocio* (Drucker, 1985); es decir, la forma

como se logrará alcanzar la visión; por lo que estos elementos son de gran importancia al momento de diseñar procesos de planeación estratégica (David, 2009).

En este sentido, Pearce y David (1987), demostraron que existe una relación entre la misión y el desempeño de las organizaciones, tomando como base las 500 empresas del listado de la revista Fortune de 1986. Además, Moore, Ellsworth & Kaufman (2011), manifiestan que una visión bien definida, sumada a una misión bien diseñada y alineada para soportarla, le provee a la organización bases adecuadas para generar un impacto positivo sobre los diferentes grupos de interés.

Por su parte, Bart (1996) encontró mediante análisis con 75 compañías de gran tamaño y tecnológicamente avanzadas en Canadá, la existencia de correlaciones positivas y fuertes entre el contenido de la visión y la misión con el desempeño de las organizaciones, en términos de la adopción de prácticas innovadoras. De igual manera, encontró que la declaración de misión sirve como artefacto organizacional que incorpora mecanismos destinados a transferir la visión organizacional en un plan concreto a largo plazo.

Adicionalmente, varios estudios han investigado una variedad de relaciones existentes entre la declaración de misión y el desempeño (Bart, op.cit; Bart y Baetz 1998; Bart, Bontis y Taggar, 2001; Jagersma, 2007). En gran parte, estos estudios han demostrado que una buena misión incluye justificación adecuada, contenidos alentadores, alineación organizacional y capacidad para lograr un cambio de comportamiento, y por lo tanto se correlacionó positivamente con el desempeño satisfactorio.

Por otra parte, a través de su claro sentido de dirección, la misión nutre y promueve la cultura organizativa adaptativa e innovadora, lo que permite la formación de un proceso de planificación estratégica eficaz, aumentando la efectividad organizacional, sostener el espíritu emprendedor, orientar y dirigir las actividades de recursos humanos y las responsabilidades

funcionales (Cetro & Peter, 1992; Larwood et al, 1995).

Hasta aquí, la literatura analizada pone el énfasis en la congruencia de los documentos estratégicos y el desempeño. Son lo que podríamos caracterizar como análisis de procedimientos. Lo que presentamos a continuación, se distingue de lo anterior porque aún cuando trata los mismos asuntos, pone el acento en lo que sería el papel de los empresarios y es lo que nos va a permitir más adelante hablar de la relevancia del motivo de fundación de las organizaciones productivas.

En este sentido Gracia y Urdinola (2000), López (2010), Alonso, Fernández y Robaina (2013), coinciden en la necesidad de lograr una mejor integración en el proceso de planeación estratégica, entre la misión, visión y la estrategia determinada en este, dado que evidencian incongruencias en las organizaciones al momento de materializar las acciones para alcanzar los objetivos manifestados en sus principios rectores.

Para estos autores, aún los empresarios con altas expectativas de desarrollo empresarial, muestran un nivel de proactividad inferior al que debiera tener para alcanzar sus fines, manifestando una falta de alineación entre objetivo-acción. A menor nivel de visión empresarial, menor nivel de proactividad. Ejemplificando, las empresas que tienen como objetivo sobrevivir en el mercado, el 90% se adaptan reactivamente a las condiciones externas que afectan a la organización. De igual manera, argumentan que existen organizaciones cuya visión empresarial es institucionalizar la empresa y tienen una actitud totalmente pasiva ante los cambios del entorno, evidenciando total incongruencia en sus acciones y sus ideales.

En este sentido, Cicek (2013), manifiesta que en la realidad, las declaraciones de misión no aparecen a menudo fácilmente identificables para entregar los beneficios prometidos a sus partes interesadas. De hecho, son pocos los directores que creen que la declaración de la misión es totalmente clara o evidente para el resto de la organización, y la comprensión de

la organización, el compromiso y el apoyo necesario para que la aceptación de la misión esté disponible.

Además, O’Gorman y Dorran (1999), refutan la relación entre la misión y las empresas que tienen un alto desempeño, para ellos, la premisa de que una misión influye en el desempeño organizacional se ha mantenido bastante vaga debido a la ausencia de cualquier evidencia empírica que la corrobore; además, sugieren que las declaraciones de la misión *per se* no están correlacionadas positivamente con los rendimientos de las pymes.

Ahora bien, con respecto a lo que en la revisión realizada encontramos relacionado con los motivos de fundación de empresas, podemos decir que los estudios son pocos, y más bien se han centrado en el análisis de individuos emprendedores tratando de responder a la pregunta: “¿Por qué bajo condiciones similares algunas personas inician una empresa, mientras que otras no?”, lo que ha llevado a estudiar las características diferenciales entre los emprendedores y otras personas que no lo son. Ellas influyen en la motivación y las acciones del emprendedor tanto al inicio como a lo largo de todo el proceso de creación de la nueva empresa, es decir, las características del emprendedor no afectan solamente la generación de la nueva idea de negocio en forma puntual, sino que se manifiestan a lo largo de todo el proceso (Graña & Gennero 2004).

En este sentido, existen dos líneas principales de investigación: El enfoque psicológico que considera a los emprendedores, individuos con características innatas o adquiridas en los primeros años de vida diferentes a las del resto de las personas y trabaja sobre el supuesto que el emprendedor “nace y no se hace” McClelland, (1961). Bajo este enfoque, la oferta de emprendedores está explicada principalmente por la existencia de motivación, la cual depende de la necesidad psicológica de logro del individuo en lugar del deseo de dinero aun cuando la retribución monetaria puede constituir un símbolo de logro del emprendedor; y el enfoque sociológico, el cual considera que las características son adquiridas a lo largo de la

vida del emprendedor, a través de su proceso de socialización, poniendo énfasis en que las ideas y ambiciones del emprendedor se desarrollan en la edad adulta; de allí que la creación de una empresa tiene relación con factores culturales, económicos, sociológicos y psicológicos.

Por tanto, al analizar las características de los emprendedores es necesario incorporar no sólo los elementos psicológicos, sino también los factores sociológicos y culturales, dado que las ideas y ambiciones personales evolucionan en situaciones sociales y el individuo se desarrolla a través de su interacción social con otras personas o grupos (Gibb & Ritchie, 1981).

Considerando las diferentes aristas señaladas hasta aquí para el asunto que nos ocupa, y advirtiendo que es necesario incorporar al análisis el motivo de fundación de una empresa como el elemento olvidado en los análisis académicos de las empresas y la congruencia lógica de sus documentos e inspiraciones valorativas, con este trabajo nos dimos a la tarea de generar, aplicar y evaluar un modelo teórico que permita comprender el grado de congruencia entre los motivos de fundación de las organizaciones y la misión organizacional, en 20 pymes del Departamento de Antioquia en Colombia.

METODOLOGÍA

El trabajo considera dos hipótesis complementarias. Una que permitió analizar la relación de congruencia entre misión y visión y su peso en el desempeño, y la segunda, incorpora a la ecuación analítica el asunto del motivo de fundación. La redacción de las mismas es la siguiente:

H1: La congruencia entre la misión y la visión afectan positivamente el desempeño organizacional.

H2: Una empresa que no posea congruencia entre los factores de motivos de fundación y la declaración de la misión, es posible que subsista y genere un determinado grado de competitividad en su entorno.

Para alcanzar los objetivos, la investigación de corte positivista se enmarcó en el enfoque epistemológico racionalista-realista, mediante una metodología complementaria, en los que se utilizaron como instrumentos de recolección de información primaria la entrevista a profundidad y el formulario tipo encuesta.

En la primera etapa de la investigación, se realizó el análisis de la literatura sobre el tema, identificando palabras que como categorías, explicaran los motivos de fundación de empresas, y detectamos 61 más o menos similares. Las cuales, para dar claridad y contundencia a nuestro análisis, agrupamos en 24 variables. Estas últimas, a su vez, las clasificamos de acuerdo a la propuesta teórica de Graña & Gennero (2004), quienes manifiestan que los motivos de fundación de la organización se explican con dos enfoques: el psicológico (el empresario *nace*) y el sociológico (el empresario *se hace*). Cada enfoque admite dos posibilidades o disparadores. Para el primero: el de reconocimiento personal y el económico. Para el segundo: el Grupo de pertenencia y la Necesidad de logro. Eso tal y como se muestra en la figura 1.

Las variables mencionadas en el párrafo anterior, se detallan en la figura 2 agrupadas bajo las cuatro posibilidades de motivos de fundación de Graña & Gennero (2004).

Luego, se procedió en seguida a relacionar estas posibilidades de motivos de fundación con lo que en la literatura detectamos como los componentes clave (nueve) que debe contener una misión empresarial: 1) clientes, 2) productos o servicios, 3) mercados 4) tecnología, 5) la preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, 6) la filosofía, 7) autoconcepto, 8) la preocupación por la imagen pública (David & David, 2003; Davies y Glaister, 1997; Kemp y Dwyer, 2003, Pearce & David, 1987) y 9) la preocupación por los empleados (Baetz y Bart, 1996; O’Gorman y Doran, 1999). Esta relación se presenta en la figura 3.



Figura 1. Corrientes exploratorias propuestas de Motivos de Fundación

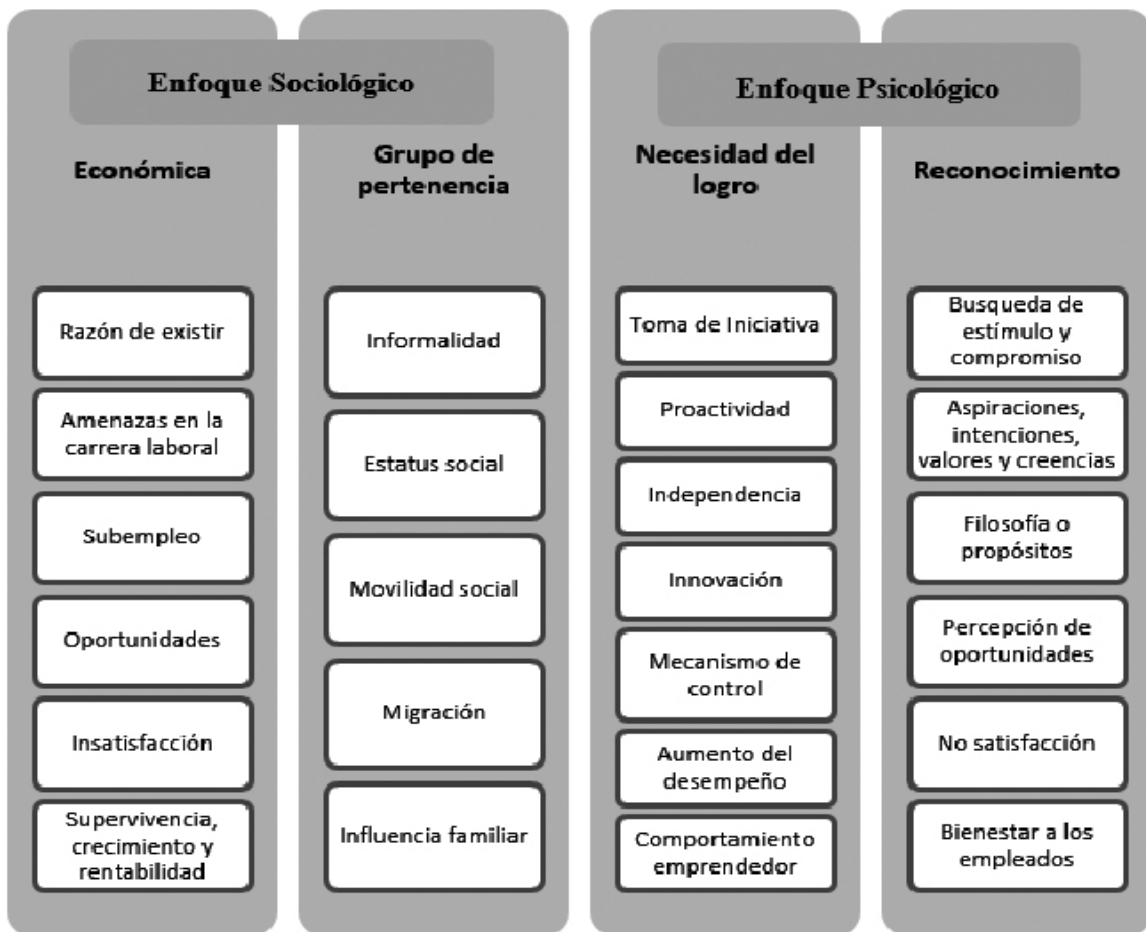


Figura 2. Variables de Motivos de fundación agrupadas en las 4 categorías

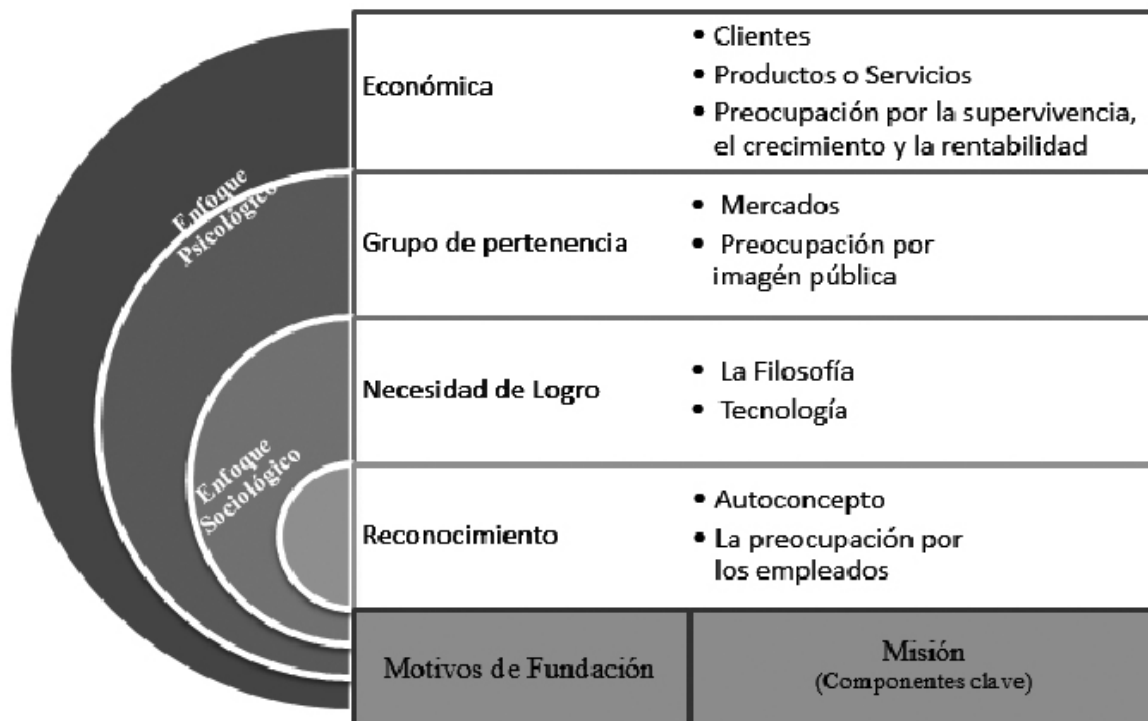


Figura 3. Congruencia entre los Motivos de fundación y la declaración de misión empresarial

El modelo teórico explica que para un componente clave mencionado en la misión de cualquier organización, existe una corriente asociada, que muestra su congruencia con los motivos de fundación.

Luego, se procedió con el análisis de concordancia empleando el test de kappa con la colaboración de 5 expertos en el tema de estrategia y emprendimiento; los coeficientes calculados se encuentran entre 0.64 y 0.78; teniendo en cuenta la valoración de Landis y Koch (1977), el coeficiente muestra una concordancia considerable. Una vez encontradas las relaciones de consistencia entre los motivos de fundación y misión, se

sistematizaron los hallazgos en un sistema explicativo, empleando los resultados de la propuesta metodológica que propone Romo (2012), en 20 pymes del Departamento de Antioquia, con el fin de describir los factores que relacionan la congruencia entre los motivos de fundación y la declaración de misión.

RESULTADOS

En la Tabla 1, se observa que 85% de las empresas muestran congruencia entre los motivos de fundación que impulsaron la creación de empresa, y su declaración de misión, expresada en sus documentos estratégicos y constitutivos.

Tabla 1. Congruencia en muestra de las empresas del área metropolitana de Medellín

Congruencia	No. de Empresas	%No. de Empresas	Grado de Congruencia
Existe congruencia	17	85%	91%
No existe congruencia	3	15%	
Total	20		

Tabla 2. Congruencia entre MF y Misión de los sectores

Sector	No. de Empresas	Congruencia	Grado de Congruencia
Manufactura	10	90%	89%
Servicios	10	80%	93%

Tabla 3. Congruencia entre motivos de fundación y Misión de las corrientes exploratorias

Corrientes exploratorias motivos de fundación	No. de Empresas	Congruencia	Grado de Congruencia
Económica	11	100%	86%
Necesidad de logro	4	50%	100%
Grupo de pertenencia	3	67%	100%
Reconocimiento	2	100%	100%

El grado de congruencia es del 91%, un valor significativamente alto y se calculó teniendo en cuenta la cantidad de palabras clave que aparecen en la misión y que están asociadas a cada motivo de fundación. En la Tabla 2, la muestra se dividió en dos sectores de clasificación: manufactura y servicios, con el fin de describir su diferencia.

Para el sector servicios, las pymes que están en el 20% de no congruencia, fueron clasificadas en las posibilidades: Necesidad del Logro y Reconocimiento, es decir, estas empresas pertenecen al enfoque sociológico. En este sentido se cumple con lo citado por Graña y Gennero (2004), en el sentido de que “El enfoque sociológico, considera que las características son adquiridas a lo largo de la vida del emprendedor, a través de su proceso de socialización, poniendo énfasis en que las ideas y ambiciones del emprendedor se desarrollan en la edad adulta” (p. 22), por lo tanto el hacer del emprendedor está relacionada con las conductas del individuo que va adquiriendo a lo largo de su vida y cuando toma la decisión de iniciar una actividad independiente.

Con relación a los cuatro disparadores posibles, se construyó la Tabla 3, de la cual se pueden extraer los siguientes hallazgos:

Se puede observar que 11 de las 20 empresas encuestadas, tienen un motivo de fundación relacionado con el disparador económico, las cuales presentan un 100% de congruencia

entre sus motivos de fundación y declaración de misión y un grado de congruencia del 86%, debido a que no todas las empresas expresan en su misión los 3 componentes clave asociados a esta corriente, y con el fin de manejar un análisis similar al trabajo de Meredith, Forest, David, (2014), quienes otorgan el 100% de congruencia cuando todos los componentes clave de la misión están presentes en cada empresa.

Las empresas identificadas con el disparador *Necesidad del Logro*, tienen congruencia del 50% y su grado de congruencia es del 100%. Las empresas asociadas a esta corriente están influenciadas por la filosofía y la tecnología y expresan estos componentes en su misión empresarial, pero a pesar de que sus motivos de fundación parten de una proactividad, de un deseo de independencia, innovación etc., no se observa una completa congruencia, al igual que en las relacionadas con el *Grupo de Pertenencia* ya que sus los principales componentes expresados en su declaración de misión, en su gran mayoría corresponden a componentes del disparador económico, como la calidad, los productos y la preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

Con relación a la aceptación o rechazo de hipótesis, se procedió a construir la tabla 4, en la que se observa un 85% de las empresas con congruencia entre los motivos de fundación que impulsaron la creación de empresa, y su declaración de misión empresarial, y el 15%

Tabla 4. Congruencia en muestra de las empresas del área metropolitana de Medellín

Congruencia	No. de Empresas	%No. de Empresas	Grado de Congruencia
Existe congruencia	17	85%	91%
No existe congruencia	3	15%	
Total	20		

restante, no presenta congruencia entre los motivos de fundación y su misión empresarial.

El grado de congruencia es del 91%, valor significativamente alto, calculado teniendo en cuenta la cantidad de palabras clave que aparecen en la misión y que están asociadas a cada motivo de fundación.

H1: *Existe una congruencia entre los motivos de fundación y la declaración de la misión empresarial.*

Se acepta la hipótesis H1, ya que si existe una congruencia entre los motivos de fundación y la declaración de la misión empresarial, en un 80% de la muestra de empresas, y además la congruencia se presenta con un grado del 91%.

H2: *Una empresa que no posea congruencia entre los factores de motivos de fundación y la declaración de la misión, es posible que subsista y genere un determinado grado de competitividad en su entorno.*

Se acepta la hipótesis H2, teniendo en cuenta que, aunque una empresa no posea congruencia entre los factores de motivos de fundación y la declaración de la misión empresarial, la empresa subsiste y genera un determinado grado de competitividad en su entorno, para este estudio se observó que un 15% de las empresas en las que se evaluó el modelo, no presenta congruencia, sin embargo sobrevive, crece y genera cierto grado de rentabilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, A. Fernández, E. Robaina, D. (2013). Dirección por procesos en la Universidad. En: Ing. Ind. La Habana, Vol. 34, No 1.
- Bart, Christopher Kenneth., Baetz, Mark C. (1998). Mission, vision, and values: what do they say? the relationship between mission statements and firm performance: an exploratory study, Journal of management studies 35:6. 0022-2380.

CONCLUSIONES

Existe una congruencia entre motivos de fundación y la declaración de misión empresarial. Esta relación lógica demuestra que existe una linealidad entre las causas que dieron origen a la empresa, y la razón de ser de la misma, lo que implica la presencia de una ideología central, que permanece relativamente fija por largos periodos de tiempo, y por lo tanto proporciona una base estable para establecer eficazmente los objetivos y la priorización de los factores internos y externos para la formulación de estrategias viables, así como la implementación de una política interna para la organización de trabajo en torno a un propósito en común.

El grado de congruencia entre los diferentes motivos de fundación y la declaración de misión de las empresas, explica como las intenciones de cada emprendedor se toman con base en sus necesidades de: lograr una meta, una actitud de proactividad, una situación que obliga al emprendedor a tomar una decisión y desplazarse de su condición actual, etc.; y como estas necesidades iniciales se transmiten de una manera formalizada a su declaración de misión empresarial; es decir su elemento constitutivo que rige, orienta y establece una política o normas que son la base para la toma de decisiones y establecer planes estratégicos que la empresa desea implementar para continuar su permanencia en el mercado.

- Bart, C., & Baetz, M. C. (1996). Developing mission statements which work. *Long Range Planning*, 29, 526-533.
- Bart, k. Christopher. (1996). High Tech firms: Does mission matter? In: *The Journal of High Technology Management Research* Vol 7, Issue 2. pp: 209-225
- Bart, C. Bontis, N. Taggar, S. (2001). A model of the impact of mission statements on firm performance. In: *Management Decision* No. 1, Vol 39. pp: 19-35
- Cetro, S, & Peter, P. (1992). *Strategic management: A focus on progress*. New York: Mc Graw- Hill.
- Cicek, Isik. (2013). Relationship between balance of job demands-control and shared mission/vision for blue-collar employees. 2013, *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 99 (2013), 1095-1096.
- Bingham, R. Melkers, J. (1989). Entrepreneurs in America: are they really a different breed? In: *Environment and Planning C: Government and Policy*, 1989, volume 7, pages 411-422
- Moore Stephanie. James B. Ellsworth Roger Kaufman. (2011). Visions and missions: are they useful? A quick assessment In: *Performance Improvement* Vol. 50, Issue 6. pp:15-22
- David, F. (2009). *Gerencia y Planeación estratégica*. Ed. Prentice Hall
- Forest R. David Fred R. David, (2003), "It's time to redraft your mission statement", *Journal of Business Strategy*, Vol. 24 No. 1 pp: 11 – 14
- David, Meredith E., David, Forest R., David, Fred R. (2014), Mission statement theory and practice: A content analysis and new direction, *International journal of business, Marketing, and Decision Sciences* Volume 7, number 1. pp: 97-98.
- Davies, S. W. and Glaister, K. W. (1997), Business school mission statements the bland leading the bland? *Long Range Planning*, Vo.30, No.4, pp.594-604.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper Business..
- Gibb, A.A. and Ritchie, J.R. (1981). Influences on Entrepreneurship: a study over time. *Proceedings of the 1981 UK Small Business Research Conference* , London.
- Gracia, O., Urdinola, P. (2000). Una mirada al mercado laboral Colombiano. Bogotá: Unidad de Análisis Macroeconómico - Boletines de Divulgación Económica del DANE
- Graña, F. Gennero, A. (2004). El proceso de creación de empresas. Elementos conceptuales. Capítulo I, En: *Genero de rearte*. Universidad Nacional de Mar del plata. Mar del plata, pp:13-43.
- Jagersma, P. (2007), "Aspiration and leadership", *Journal of Business Strategy*, Vol. 28 Iss 1 pp. 45 – 52.
- Johnson, G. Scholes, K. Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases*. Financial Times. Ed. Prentice Hall.
- Kenneth, Christopher., Mark C. Bart Baetz (2013). *The Relationship Between Mission Statements and Firm Performance: An Exploratory Study*.
- Kemp, S., Dwyer, L. (2003), Mission statements of international airlines: a content analysis, *Tourism Management*, Vol.24, pp.635-653
- Larwood, L., Falbe, C. M., Kreieger, M. & Miesing, P. (1995). An empirical study of the structure and meaning of organizational vision. *Academy of Management Journal*. 38, 740-769.
- Landis JR, Koch GG. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*. No.33: 159-74.

- López, A. (2010). La proactividad empresarial como elemento de competitividad. En: Ra Ximhai Vol. 6. No 2.
- McClelland, D. C. (1961). The achieving society. Princeton, NJ: Van Nostrand
- O’Gorman, Colm; Doran, Roslyn (1999). Mission statements in small and medium-sized businesses.. Journal of Small Business Management; Milwaukee, 37.4: 59-66.
- Pearce, J. David, F. (1987). Corporate mission statements: The bottom line. Academy of management Executive, 1987, Vol. 1 No. 2, pp. 109-116.
- Robledo, C. Ríos, C. (2013). La internacionalización como objetivo explícito en la visión y misión declaradas de las 500 empresas más grandes en Colombia. En: AD-minister, No. 22, enero-junio, pp. 33-50.
- Romo, G. (2011) Ruta crítica para el análisis estratégico de las Organizaciones (RC-AEO). Propuesta metodológica para la intervención diagnóstica”, En: Avatares del estudio de las organizaciones: perspectivas teóricas, metodológicas y estudios de caso. Editorial Fontamara - Universidad de Guanajuato. México. pp. 301-319.
- Simon, Herbert. (1964). El comportamiento Administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa. Ed. Aguilar Argentina S.A de ediciones. Buenos Aires.