

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



PUCP

**INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESARROLLO DE
CAPACIDADES GERENCIALES DE LAS SUCESORAS EN
EMPRESAS FAMILIARES**

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en
Gestión Empresarial presentada por:**

QUISPE JACHA, Deseret Natividad Oshin	20112566
CORMAN PAZ, Alvaro Daniel	20114347
VELASQUEZ YAURI, Roxana Noemi	20123080

Asesorada por: Mgtr. Jorge Mendoza Woodman

Lima, 21 de Abril del 2018

La tesis

INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESARROLLO DE CAPACIDADES GERENCIALES DE LAS SUCESORAS EN EMPRESAS FAMILIARES.

ha sido aprobada

Presidente de Jurado

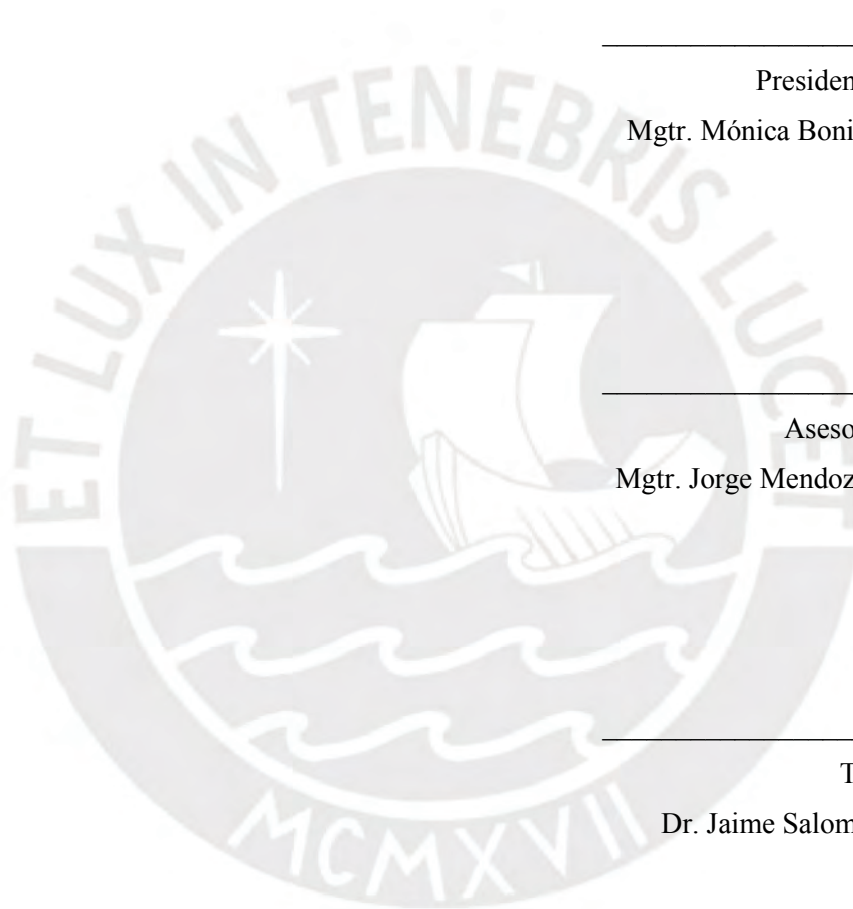
Mgtr. Mónica Bonifaz Chirinos

Asesor de la Tesis

Mgtr. Jorge Mendoza Woodman

Tercer jurado

Dr. Jaime Salomón Salomón



Agradezco a mis padres Yoel, Ana y mi hermana Samanta por darme coraje y un cariño incondicional. A mis amigos que estuvieron allí para poder impulsarme como Manuel, Katherine, entre otros, que me tuvieron paciencia. Y a todos los que me apoyaron e hicieron posible esta meta.

Roxana Velasquez

A Dios por su amor infinito. A mis padres, Silvia y Ricardo, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy y por enseñarme a no rendirme. A mi hermano Camilo por ser mi apoyo incondicional y a Renzo por su cálido amor. A mis amigos Álvaro y Roxana por ser el mejor equipo. A mis amigos y familiares en general por su apoyo constante.

Deseret Quispe

En este camino doy gracias a mis padres Ricardo y Melania; mis hermanos, Ricardo y Miguel; mis amigos, Ángela, Deseret, Roxana y Oscar; y a mi mascota equis por ser parte de la luz que me ayudó a dirigir mis pasos en la culminación de mi ciclo universitario. ¡Gracias totales!

Alvaro Corman



Agradecemos a Dios por haber bendecido nuestras vidas y haber permitido conocernos en este tiempo. A nuestros padres, por su amor y apoyo incondicional durante nuestra etapa universitaria y nuestra formación de vida. A nuestros hermanos, familia y amigos por el soporte y ayuda en su momento. A las sucesoras, propietarios y trabajadores de las empresas familiares estudiadas por brindarnos su tiempo, compartir con nosotros sus valiosas experiencias y enseñarnos que a pesar de los retos siempre hay una manera de afrontar la vida. Agradecemos a nuestra casa de estudios por la formación a través de estos años universitarios y enseñarnos que la gestión nos brinda las herramientas para alcanzar nuestros objetivos. Gracias nuestro estimado asesor Jorge Mendoza por su paciencia y soporte durante esta última etapa. Finalmente, a cada una de las personas que hicieron posible este logro.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Antecedentes.....	2
2. Problema de investigación.....	3
3. Objetivos de investigación.....	4
3.1. Objetivo general	4
3.2. Objetivo específico.....	4
4. Preguntas de investigación	5
4.1. Pregunta general.....	5
4.2. Preguntas específicas.....	5
5. Justificación.....	5
6. Viabilidad	6
CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL.....	7
1. Empresas Familiares.....	7
1.1. Teorías de la empresa familiar	7
1.2. Características de las empresas familiares.....	9
1.3. Riqueza socioemocional de la empresa familiar	10
2. Teorías de sucesión.....	10
2.1. Proceso de sucesión.....	11
2.2. Sucesor	12
3. Género	14
3.1. Género en organizaciones.....	14
3.2. Género en empresas familiares.....	17
3.3. Género en sucesión de empresas familiares	19
4. Motivación en el trabajo	22
4.1. Importancia de la motivación:.....	22
4.2. Teorías de la motivación en el trabajo.....	23
4.3. Teoría antropológica de Pérez López.....	26

5. Capacidades gerenciales en la empresa familiar.....	29
5.1. Capital humano.....	30
5.1. Capital social	31
5.3. Capital cognitivo	32
5.4. Liderazgo	33
5.5. Adaptabilidad	34
CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO	37
1. Enfoque Metodológico	37
2. Idoneidad del diseño	38
3. Validez del estudio	38
4. Operacionalidad.....	40
5. Muestra	40
6. Selección de casos	41
7. Consentimiento Informado	42
8. Confidencialidad.....	43
9. Métodos de levantamiento de información.....	43
10. Proceso de estudio de caso	45
11. Métodos de análisis de información	47
12. Recolección y registro de datos	49
CAPÍTULO 4: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN.....	51
1. Descripción de variables en casos de estudio.....	51
1.1. Antecedentes del padre.....	51
1.2. Relación del fundador y sucesora.....	52
2. Descripción de Motivaciones en casos de estudio.....	53
2.1. Motivación Intrínseca	53
2.2. Motivación Extrínseca.....	56
2.3. Motivación trascendental.....	59
3. Descripción de capacidades gerenciales	63

3.1. Capital humano.....	64
3.2. Capital cognitivo	65
3.3. Capital Social	67
3.4. Adaptabilidad	69
3.5. Liderazgo	72
4. Relaciones entre motivación y propiedades gerenciales.....	74
4.1. Formas de poder	74
4.2. Formas de saber.....	79
4.3. Vínculos sociales.....	84
5. Conclusiones de análisis de resultados.....	86
6. Marco emergente.....	88
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	100
1. Conclusiones.....	100
2. Recomendaciones	105
REFERENCIAS.....	110
ANEXO A: Guía de la entrevista para sucesora- caso.....	126
ANEXO B: Guía de la entrevista para fundador- caso	130
ANEXO C: Guía de la entrevista para trabajador- caso.....	133
ANEXO D: Casos y sucesoras.....	135
ANEXO E: Guía de la segunda entrevista y encuesta para sucesora- caso.....	136
ANEXO F: Matriz de consistencia.....	141
ANEXO G: Operacionalidad definiciones.....	142
ANEXO H: Matriz de herramientas.....	145
ANEXO I: Atlas ti.....	148
ANEXO J: Saturación de códigos.....	149
ANEXO K: Familias de códigos Atlas Ti.....	151
ANEXO I: Relaciones según atlas ti	153
Anexo M: Bitácora.....	159
ANEXO N: Relaciones	161

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones de empresas familiares.....	8
Tabla 2: Retos de las hijas en el proceso de sucesión	21
Tabla 3: Los tres tipos de motivación	27
Tabla 4: Relaciones según la teoría.....	89
Tabla 5: Relaciones de estudio de casos	89



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Factores que afectan las actitudes en el trabajo	24
Figura 2: Comparación entre tres teorías de motivación.....	24
Figura 3: Desarrollo de capacidades gerenciales	36
Figura 4: Modelo de investigación motivación-capacidades gerenciales	38
Figura 5: Proceso de estudio de caso	46
Figura 6: Proceso de análisis de Atlas Ti	48
Figura 7: Marco emergente de investigación	88
Figura 8: Relación crecimiento, motivación y capacidades.....	97



RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación contribuye al estudio de empresas familiares, en especial al estudio de motivaciones y capacidades gerenciales de las sucesoras de empresas familiares en el Perú. Para ello, la investigación propone analizar cómo la motivación puede influir en el desarrollo de capacidades gerenciales de las sucesoras de los casos de estudio. En este sentido, se realiza una revisión teórica que permite enmarcar el contexto de la investigación y comprender cómo las variables de empresas familiares, género y sucesión interactúan para configurar un escenario y contexto para el desarrollo de motivaciones y capacidades gerenciales. Como resultado de ello, se plantea un modelo de investigación que integra los conceptos de motivaciones y capacidades gerenciales en un contexto de sucesión familiar femenina. Se toma en cuenta cinco tipos de capacidades gerenciales: capital humano, capital cognitivo, capital social, adaptabilidad y liderazgo. Asimismo, se considera la tipología de motivaciones intrínsecas, extrínsecas y trascendentales propuesta por Pérez López.

De este modo, la aproximación de la investigación se realiza mediante el estudio de cuatro casos de empresas familiares peruanas, las cuales tienen como sucesora a la hija del fundador. Para ello, se realiza el trabajo de campo que permite el levantamiento de información a través de entrevistas semiestructuradas, encuestas y observaciones a actores relevantes tanto como la sucesora, el fundador y colaboradores. En primer lugar se identifica tipos de motivaciones y las capacidades gerenciales de las sucesoras a nivel descriptivo, comparando la teoría y la realidad de los casos de estudio. Luego, desde un enfoque analítico se identifica y explica las relaciones entre motivaciones y capacidades gerenciales, sustentados en las herramientas y metodología aplicada. Como resultado del análisis se presentan conclusiones respecto a las relaciones que evidencian el desarrollo de capacidades como resultado de interacciones e influencia de las motivaciones. Ello permite también incurrir en la presentación un marco emergente.

Finalmente, como resultado de toda la investigación, se presentan los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones para mejoras de gestión aplicables a los casos de estudio. Asimismo, se comparten las lecciones aprendidas y se proponen recomendaciones para futuras investigaciones.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las empresas familiares se enfrentan a distintos escenarios que pueden suponer retos y conflictos, los cuales se acentúan en un proceso de sucesión que supone un cambio generacional tanto a nivel familiar y empresarial, siendo éste suceso clave para la continuidad de la empresa. Es común la elección del sucesor esté basado en el género, siendo el primer hijo varón seleccionado para este cargo; sin embargo, la historia ha ido cambiando ya que las mujeres han empezado a participar en puestos de alta dirección.

La presente investigación tiene como fin analizar la influencia de las motivaciones en las capacidades gerenciales desarrolladas por las sucesoras de empresas familiares. Para ello, se analiza cuatro sucesoras de empresas familiares, las cuales han sido designadas sucesoras por el fundador, quien vendría a ser el padre. Asimismo, al mantener la información brindada bajo acuerdos de confidencialidad, son denominadas como caso A, B, C y D.

Para responder a las preguntas y objetivos de investigación esta se estructura de la siguiente manera: el primer capítulo evidencia el planteamiento de investigación propuesto. El segundo capítulo se basa en el marco conceptual, una revisión de la literatura sobre la peculiaridad de las empresas familiares, la relevancia de las hijas en el proceso de sucesión, los retos que ellas asumen, entre otros. Asimismo, se revisa la literatura correspondiente a las capacidades gerenciales: capital cognitivo, social, humano, liderazgo, adaptabilidad; y las motivaciones: intrínsecas, extrínsecas y trascendentales. El tercer capítulo refiere al enfoque metodológico, las herramientas en el levantamiento de información y análisis y proceso de estudio de casos. Las entrevistas semiestructuradas son usadas como herramienta principal para recolectar la data a analizar mediante el software Atlas-TI.

Como resultado de la investigación, se obtiene como resultado las principales relaciones entre motivaciones que influyen en desarrollo de capacidades gerenciales de las sucesoras. Ello permite la generación de un marco emergente, conclusiones y recomendaciones de gestión aplicables a los casos de estudio, enriqueciendo la literatura de empresas familiares en Perú.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Antecedentes

La empresa familiar se constituye como una de las organizaciones más antiguas y difundidas del mundo (Amat, 2004). Cumple un rol participativo en el mercado, puesto que representa a más del 60% de todas las organizaciones empresariales a nivel mundial (Hinostroza, 2011). Asimismo, en el año 2016 se registraron alrededor de 400,000 empresas familiares en el Perú, equivalentes al 60% del PBI (Diario Gestión, 2016). Su importancia radica en que constituye una fuente de desarrollo social y económico que genera oportunidades de empleo e incluye a más ciudadanos a participar de ella (Meira & Carvalhal, 2013). Además, contribuye a la formación de sus miembros y consolidación de la cultura organizacional a ser transmitida a las nuevas generaciones, orientándose hacia su sostenibilidad (Burgoa, Herrera & Treviño, 2013).

En este sentido, en su afán por sobrevivir y ser sostenible en el tiempo, debe afrontar y gestionar etapas de crecimiento; y una de las más desafiantes e importantes se asocia al cambio generacional, es decir la sucesión (Bañegil, Barroso & Tato, 2013). Asimismo, garantizar el buen porvenir del negocio a largo plazo, mantener el profesionalismo y mejorar la rentabilidad forman parte de los principales objetivos de las empresas familiares según los estudios y encuestas a nivel mundial, incluyendo a Perú (Puga, 2016). Es así que el garantizar una buena sucesión es fundamental ya que serán estos sucesores quienes toman las decisiones sobre el rumbo de la empresa en un futuro (Gilding, Gregory & Cosson, 2015).

Uno de los principales hallazgos respecto a la sucesión en negocios familiares reside en el criterio de primogenitura mediante el cual será el primer hijo varón quien herede la dirección y el liderazgo de la empresa. Ello se ve influenciado por una cultura paternalista presente en muchas empresas familiares donde siempre se ve al hijo siguiendo las órdenes del padre (Sánchez, Maseda & Erezuma, 2017). Tal como expresa la Teoría de Rol de Género y Congruencia donde es más probable que un hombre asuma puestos directivos, ya que es percibido como algo natural que él sea un líder (Eagly, 2005; García-Retamero & López-Zafra, 2006).

A pesar de ello, la situación está cambiando a favor de las mujeres puesto que, en los últimos años, han empezado a ser consideradas para desempeñar puestos de dirección, aún en la empresa familiar (Martínez, Hernández & Poza, 2007). En este sentido, la literatura sobre la mujer en la empresa familiar subraya que, a pesar de tener un rol relevante, tradicionalmente ha sido infravalorado y relegado a un segundo plano (Ahrens, Landmann & Woywode, 2015; Ceja, 2008). Las mujeres realizan aportaciones muy significativas para el éxito y la continuidad del

negocio (Otten-Pappas, 2013). No obstante, la investigación respecto a los procesos de sucesión ha sido orientada hacia los hijos varones (Brush, De Bruin & Welter, 2009) pero algunos autores como Otten-Pappas (2013) se han ocupado de estudiar el rol de la mujer en el proceso de sucesión de una empresa familiar.

Las contribuciones iniciales sobre el papel de la mujer en los negocios de la familia analizan principalmente las dificultades u obstáculos que las mujeres tenían que afrontar cuando accedían a la empresa (Barrett, 2014; Humphreys, 2013; Jimenez, 2009). Asimismo, la falta de reconocimiento del rol que desempeñan en sus organizaciones; es decir, la invisibilidad de la que hablan algunos autores como Cappuyens (2007) o Rowe y Hong (2000). A partir del significativo incremento de la presencia de la mujer en el mundo laboral y de los negocios ha habido un desarrollo de la investigación sobre el desempeño de las mujeres en posiciones de dirección y liderazgo (Brush, et al., 2009).

Tomando en cuenta la posición de la mujer como sucesora es necesario que desarrolle capacidades y habilidades para lograr el éxito y continuidad en la empresa familiar. Si bien es cierto, las primeras investigaciones presentan desafíos o dificultades que las mujeres enfrentan para acceder a la empresa familiar o la falta de reconocimiento en su labor (Peñas, 2002; Salganicoff, 1990); las investigaciones recientes han tratado de darle un enfoque que permita reconocer las oportunidades que presenta una empresa familiar, y cómo las mujeres asumen ello para hacerse cargo de la dirección (Ahrens, et al., 2015; Vera & Dean, 2005). No obstante, en el campo de investigación, a pesar de sus contribuciones, se sabe muy poco referente al desarrollo de capacidades gerenciales de la mujer en un entorno de empresas familiares (Wang, 2010).

2. Problema de investigación

El análisis del proceso de sucesión en empresas familiares es un estudio que se ha tomado en cuenta para la gestión; sin embargo, la participación de la literatura de la mujer en temas de sucesión en empresas familiares es aún baja o ha recibido poca atención (Sharma, 2004; Wang, 2010; Welter, Haag & Achtenhagen, 2017). En ese sentido, Sharma (2004) observó que no hay investigaciones sistemáticas enfocadas en analizar y comprender los factores contextuales e individuales que encauzan a las mujeres en posiciones de liderazgo, desempeño, objetivos en términos familiares y comerciales. En el caso de empresas familiares, las mujeres han construido a lo largo del tiempo relaciones cercanas a su padre (Ahrens, et al., 2015) y el deseo de darle continuidad a la empresa. Sin embargo, por muchos años y aún ahora, la influencia del género favorece y da por hecho de que el sucesor tiene que ser el hijo varón (Haug, 2016; Martínez et al., 2007).

A pesar de ello, hay una lucha por una mayor implicación o incorporación de la mujer en los negocios familiares; es decir, la situación de la invisibilidad sobre las mujeres en la sucesión está cambiando positivamente (Pascual, 2012). Si bien se ofrece un ambiente tranquilo que permite desarrollar mejor sus habilidades y se está trabajando hacia una mayor gama de oportunidades para aspirar posiciones de dirección como la presidencia o vicepresidencia (Martínez et al., 2007), aún no se puede generalizar este cambio. Por ello, surge la necesidad de profundizar este campo de estudio mediante el análisis de motivaciones y capacidades gerenciales que han desarrollado las mujeres sucesoras, dado que existe un aumento de fundadoras y herederas de firmas familiares (Deng, 2015).

Para Latinoamérica y Perú es importante generar investigaciones que involucren a las sucesoras y cómo la motivación influye en la sucesión, puesto que la densidad de estudios sobre el origen, el esfuerzo y la evolución desde la relación fundador-sucesor de las capacidades gerenciales es baja (Salomón, 2010). De esta manera, con esta investigación se puede responder a cómo la motivación influencia en el desarrollo de capacidades gerenciales durante el proceso de sucesión femenina en la empresa familiar (Pascual, 2012). Es así que el problema de investigación se enfoca desde la necesidad de investigación acerca de las motivaciones y su influencia en las capacidades gerenciales de las hijas sucesoras en empresas familiares fundadas por el padre.

3. Objetivos de investigación

3.1. Objetivo general

Analizar cómo la motivación influencia en el desarrollo de capacidades gerenciales de las sucesoras de empresas familiares estudiadas.

3.2. Objetivo específico

- Analizar el entorno familiar durante un proceso de sucesión como escenario para el desarrollo de motivaciones y capacidades gerenciales de la sucesora de las empresas familiares estudiadas.
- Analizar cuáles son las motivaciones de las sucesoras de empresas familiares estudiadas.
- Analizar las capacidades gerenciales que han desarrollado las sucesoras en las empresas familiares estudiadas.

4. Preguntas de investigación

4.1. Pregunta general

¿Cómo la motivación influencia en el desarrollo de capacidades gerenciales de las sucesoras de las empresas familiares estudiadas?

4.2. Preguntas específicas

- ¿Cómo el entorno de la empresa familiar en un proceso de sucesión permite el desarrollo de motivaciones y capacidades de las sucesoras de las empresas familiares estudiadas?
- ¿Cuáles son las motivaciones de las sucesoras de empresas familiares estudiadas?
- ¿Cuáles son las capacidades gerenciales que han desarrollado las sucesoras en las empresas familiares estudiadas?

5. Justificación

En primer lugar, el análisis de la sucesión en las empresas familiares surge como uno de los momentos más complejos no sólo en el ámbito empresarial sino también en lo emocional y familiar (Leandro, 2012). La importancia de lograr un exitoso proceso de sucesión radica en que elevaría la participación de las empresas familiares peruanas en la economía mundial, siendo considerada en el Perú la forma empresarial más predominante (Pizarro, LanFranco & Córdova, 2007; Pérez & Lluch, 2015).

Sin embargo, la sucesión femenina en empresas familiares presenta dificultades para lograr este proceso, lo cual se puede observar en la insuficiente información sobre ellas en este medio empresa-familia (Hytti, Alsos Heinonen, & Ljunggren, 2017; Wang, 2010). La selección del futuro sucesor también se encuentra sesgada, siendo la mujer con la menor probabilidad en alcanzarla pues solo se la ha considerado como una sucesora en un 5% (Vera & Dean, 2005). Por ello, se justifica estudiar a mayor profundidad la participación de las mujeres tanto en empresas como en familias (Salomón, 2010), porque a pesar de ello, existe un incremento de la participación femenina y su visibilidad dentro de las empresas (López, Gómez & Betancourt, 2011). Asimismo, demuestran que tienen un desenvolvimiento y gestión de las empresas únicos (Cadieux, Lorrain & Hugron 2002; Wang, 2010; Haug 2016). Además, la presente investigación será enriquecedora para analizar dicho escenario en el entorno de empresas familiares peruanas, ya que la mujer es una colaboradora continua en lo que se refiere a la educación socio-familiar a la vez que es reconocida, por sus competencia y responsabilidades (Andrade, Barranco, & Redondo, 2017).

Se debe agregar que esta investigación incluye la motivación como un importante factor de la sucesora para enfrentarse a retos durante el proceso de sucesión, siendo estos mayores a las que puede encontrar un sucesor (Pascual, 2012; Barrett, 2014). Debido a que la disposición e intención de los descendientes a unirse a la empresa familiar está ligada con sus necesidades, objetivos y habilidades (Tirdasari & Dhewanto, 2012, citado en Stavrou, 1999), se sugiere realizar más investigaciones en el campo de la sucesión dirigidos al tema padre e hija/sucesora (Haberman & Danes, 2007). Es así que se torna necesario identificar y comprender las motivaciones que influyen en ellas al asumir el rol de sucesora, y cómo esta motivación la ayuda a desarrollar capacidades que le permitirán participar en un proceso de sucesión afrontando los distintos retos y desafíos propios del proceso. De esta manera, los hallazgos serán de ayuda para las empresas estudiadas puesto que les permitirá identificar las motivaciones y de qué manera pueden aportar a que sus sucesoras continúen con su legado familiar asegurando la continuidad del negocio.

6. Viabilidad

La viabilidad de esta investigación parte de dos fuentes principales tanto primarias como secundarias para lograr un alcance significativo. Por conveniencia de investigación y por tener contacto directo y acceso a la información, esta es realizada en base a empresas familiares ubicadas en Lima que tienen a la hija como sucesora. El método usado es el estudio de casos múltiples, mientras que la recolección de los datos se realiza por medio de entrevistas semiestructuradas, y el análisis e interpretación de los datos provenientes de encuestas, mediante el análisis del discurso y el uso de un software de Atlas Ti. En este sentido, se hace un análisis cualitativo a través de entrevistas las cuales se configuran como una fuente de información, experiencias e ideas, las cuales aportarán para el logro de los objetivos de investigación planteados. Asimismo, se contará con entrevistas, las cuales apoyadas en la revisión de la literatura contribuirán al enriquecimiento de la investigación. Adicionalmente, se cuenta con el asesoramiento y seguimiento de un especialista en empresas familiares y metodología de investigación, a lo largo de la misma. Finalmente, el recojo de información y observaciones del trabajo de campo será llevado a cabo en varias sesiones apoyados en una bitácora para poder obtener la información pertinente y más relevante.

CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL

Este capítulo se encuentra dividido en cinco secciones: en la primera exponen los distintos conceptos para clarificar qué se entiende por empresas familiares. La segunda parte, expone los distintos enfoques relacionadas con la sucesión como, por ejemplo, el rol del sucesor. La tercera parte refiere al tema de género en organizaciones, el cual brinda particularidad a esta investigación. La cuarta parte trata sobre las capacidades gerenciales necesarias para dirigir una organización. Finalmente, se presenta la motivación como material de estudio, sus distintas teorías y cómo ha evolucionado a lo largo del tiempo. Todo ello, con el fin de brindar un marco conceptual que permita integrar nuestra propuesta de investigación.

1. Empresas Familiares

Es un tipo de organización predominante en el Perú que opera bajo un sistema distinto al de una empresa no familiar. La presente sección permite conocer las características, su situación general y cómo la riqueza socioemocional la enmarca en un contexto de estudio, pero que aún genera debate de cómo se debe administrar.

1.1. Teorías de la empresa familiar

Las empresas familiares constituyen un complejo campo de estudio, el cual presenta considerables dificultades, principalmente por dos motivos: la definición y sus configuraciones (Pascual, 2012). En primer lugar, en relación a la definición de empresa familiar, es difícil delimitar el contexto y amplitud del objeto de estudio al no existir un concepto claro y único del mismo (Poza, 2005; Rodríguez, Basco, García, Giménez & Sánchez, 2007) y, en segundo lugar, porque las diferentes configuraciones de la institución familiar, como sus diversas culturas, hacen complicado homogeneizar y comparar criterios y variables al respecto (Pascual, 2012).

Asimismo, es importante entender el término familia, ya que sus definiciones varían, desde la familia “nuclear” que es conformada por padres e hijos hasta la familia “extendida”, que admite parientes lejanos. Por esto es que la familia es considerada como un grupo de personas que se encuentran vinculadas por una historia en común y un compromiso a futuro, basándose en el desarrollo de los miembros que la conforman (Longenecker, 2012). Como resultado se encuentra indispensable definir lo que es en realidad una empresa familiar al poseer un comportamiento diferente y especial.

Hasta el momento no existe un consenso sobre su definición, lo cual viene generando confusiones respecto si la empresa es o no familiar (Longenecker, More, Petty & Lynch, 2007). Es así como se encuentran autores que aseguran que la empresa familiar es aquella donde se necesita la intervención de al menos dos miembros de la familia en el manejo del negocio

(Pindado & Requejo, 2015). Otros, como Trevinyo-Rodríguez (2010), afirman que la empresa familiar debe cumplir ciertos principios como poseer por lo menos el 51% de las acciones del negocio de manera que tengan voz y voto al momento de definir el rumbo estratégico de la empresa y tenga vocación de continuidad.

Tagiuri y Davis (1996) proponen la teoría de los tres círculos, la cual se convertiría en la base de numerosos estudios adoptando un concepto sistémico de la empresa familiar compuesto por tres subsistemas: la familia (son los miembros del grupo familiar), la propiedad (son los dueños de las acciones que poseen deberes y derechos correspondientes a su posición) y la gestión (que son un conjunto de personas que trabajan recibiendo un sueldo directo por su desempeño), los cuales son atributos únicos que la diferencian de otro tipo de empresas. A continuación, la Tabla 1, muestra las definiciones de empresas familiares propuestos por autores peruanos.

Tabla 1: Definiciones de empresas familiares

Año	Autores	Concepto
2003	Pizarro y Lanfranco	Describen a la empresa familiar peruana bajo dos directrices: la familia debe tener el control político de la empresa y tener participación en la gestión de la empresa, ya sea ocupando puestos gerenciales o de dirección de uno o más de ellos.
2007	Pizarro, Lanfranco y Córdova	La empresa familiar es un espacio donde se relacionan esferas tanto de propiedad como de trabajo unidas a la esfera afectiva de las personas que pertenecen a una familia, que controla gran parte de la empresa y desea heredarlo a su siguiente generación.
2011	Hinostroza	Las empresas familiares en el Perú suelen ser fundadas por emprendedores de una o varias familias, que buscan bienestar para sus familias esperando dejar la empresa a la siguiente generación
2017	Velasquez y Yupanqui	Se define por cuatro rasgos comunes: al menos uno de los miembros de la familia esté en la empresa y debe tener la mayoría de votos de la dirección, ser propietaria de una parte mayor de las acciones de la empresa, tener derecho significativo sobre el control de la empresa y problemas familiares inherentes.
2018	Marchena	Será una empresa familiar aquella que además de estar bajo el control de la familia, tenga intención de continuidad garantizando que una parte permanezca con la familia.

Elaboración propia

La presente investigación toma como definición a la empresa familiar como aquella que se encuentra manejada por una familia o miembros de una familia, quienes influyen en la dirección de la empresa y planean mantener su participación en la estructura funcional y transferirla a la siguiente la generación.

1.2. Características de las empresas familiares

Por otro lado, entre las interrogantes que envuelven a este tipo de empresas se encuentran ¿Cuál es la distinción de la empresa familiar frente a cualquier otra empresa? ¿Por qué merecen un tipo de investigación especial? ¿Qué las hace únicas? (Poza, 2005; Sharma, 2004). Se puede afirmar que el ambiente del negocio familiar es impactado por la mayoría de factores que afectan a cualquier otro tipo de empresas como aspectos financieros, la competencia, el mercado, entre otros; sin embargo, existen factores extra como los emocionales que la hacen única (Salomón, 2010; Andrade, 2002; Biosca, 2000). La empresa familiar, “cuya principal característica es la relación afectiva que mantienen entre sí, en tanto que, las empresas no familiares, se crean a partir de un plan de negocios que se le presenta a un grupo de accionistas, relacionados entre sí por cuestiones financieras” (Andrade, 2002, p. 377). Así es como las empresas familiares forman un grupo importante en la actualidad al relacionar los vínculos familiares en el mundo de los negocios, proveer capital físico y humano en la dirección de la empresa a partir de la familia (Rodríguez et al., 2007).

La primera característica es su vocación al ahorro y la acumulación de utilidades; asimismo, tienen una cultura muy definida dentro de la organización; manejan canales de comunicación cercanos pues no hay muchas delegaciones de funciones y, por ende, la toma de decisiones es más rápida (Matute, Fabián, Pacheco, Trinidad & Ureta, 2010). Tienen una orientación hacia la rentabilidad, debido al control de gastos y utilización del dinero necesario para seguir reinvertiendo en su negocio. Por otro lado, les caracteriza la participación activa de la familia, el deseo del fundador de mantener la dirección de la empresa en manos de la familia y la combinación de familia, dirección y la propiedad como aspectos de crecimiento empresarial (Poza, 2005) basados en la red sólida de apoyo moral que reciben de sus ámbitos más cercanos: padre, cónyuge, hijos (Quintana, 2001).

Otro rasgo de la empresa familiar es la orientación al consumidor, su enfoque a la calidad y la activa participación dentro de las comunidades (Maseda, Iturralde & Arosa, 2009 citado en Muñoz- Salgado, Nava-Rogel & Magdalen, 2013). Para los fundadores existe un compromiso con la comunidad donde están localizados, pues reconocen que desarrollarían su marca familiar si ofrecen sus productos o servicios con calidad, brindan oportunidades a los miembros no familiares para que pertenezcan a la empresa y se diferencien de otras empresas familiares. Además, que este tipo de organización tiene un ambiente de trabajo único (Hoffman 2006 citado en Muñoz- Salgado et al., 2013). Es decir, el lugar de trabajo es en el mismo hogar, debido a que comparten la misma cultura y facilita que entre sus miembros se conozcan mejor, lo cual implicaría una mayor productividad e integración. Otra característica es la presencia de

conflictos familiares pues muchas veces sus problemas pasan a la empresa; por ejemplo, la confusión de roles que deben cumplir los hijos (Amat, 2004; Barbeito-Roibal, Guillén, Martínez & Domínguez, 2006; Pérez & Gisbert, 2012).

1.3. Riqueza socioemocional de la empresa familiar

Pocos investigadores han incluido explícitamente las características emocionales de la familia en sus definiciones (Labaki, Michael-Tsabari & Zachary, 2013). Dentro de los modelos destaca la riqueza socioemocional, el cual refiere a los aspectos no financieros que hacen única a la empresa familiar, satisfaciendo sus necesidades afectivas como la identidad de la familia, la perpetuidad del linaje familiar y la capacidad de ejercer influencia familiar. De este modo, existe una tendencia a mantener el control de la familia aún a costa de obtener mayor rendimiento deficiente de la organización para poder garantizar su supervivencia (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson & Moyano-Fuentes, 2007).

En la misma vertiente Berrone, Cruz y Gómez-Mejía (2012) sostienen que los factores socioemocionales son los que brindan las características diferenciadoras a las empresas familiares volviéndola una identidad única que explica su peculiar comportamiento. Se encuentran cinco dimensiones: la influencia y control familiar, la identificación de los miembros con la organización, unión de los vínculos familiares y sociales, el papel de las emociones en la empresa familiar y restaurar del vínculo familiar a través de la sucesión de un miembro.

2. Teorías de sucesión

Dentro de la literatura de empresas familiares, la sucesión gerencial ha sido estudiada desde 1960 (Kesner & Sebra, 1994, citado en Sharma, Chrisman & Chua, 2003) y ha colaborado en consolidar distintas definiciones sobre la misma. A mediados de los ochenta se ha definido a la sucesión en empresas familiares como el paso de la gerencia del fundador a un sucesor que es familiar, pero con la finalidad de que éste sea un administrador eficaz (Beckhard & Burke, 1983, citado en Handler, 1994). En relación a ello, el titular de la empresa familiar tiene bajo control la sucesión; es decir, él dará inicio y controlará el proceso de sucesión (Rubenson & Gupta, 1996, citado en Sharma et al., 2003).

Todavía cabe señalar una definición más contemporánea donde el titular de la empresa familiar debe abandonar la posición de alta dirección para que otro miembro de la familia pueda asumir su control; este sucesor potencial debe tener la voluntad, capacidad, capacitación y recursos cuando asuma el control del activo de la empresa familiar cuando su titular se retire (De Massis, Chua & Chrisman, 2008). En relación con las definiciones descritas, se menciona

que la familia es relevante en la sucesión, puesto que, si ésta no apoya a un miembro específico que va asumir el papel de propietario, entonces será poco posible que aquello ocurra (Brockhaus, 2004). Es decir, la responsabilidad de proveer la sucesión no solo recae en el propietario, sino que hay otras variables como la experiencia de la próxima generación o la relación que tengan con sus padres que influyen para que se logre satisfactoriamente la sucesión (Jimenez, 2009).

Ahora bien, el continuo estudio de la sucesión en empresas familiares es de importancia actualmente, porque permiten tener mayores conocimientos sobre cómo afrontar los conflictos frecuentes ocasionados entre los miembros familiares que afectan a la sucesión (Brockhaus, 2004). No sólo el amplio entendimiento de la sucesión permite una mejor gestión de los conflictos sino también contribuye a desarrollar conocimiento acerca de transferir exitosamente la gestión del propietario al sucesor (Sharma, Chrisman & Chua, 1996). Entonces, se tendría una mayor noción sobre el por qué la mayoría de empresas familiares son vendidas o desmanteladas: la falta de participación en la planificación de la sucesión (PWC 2007 citado en Constantinidis & Nelson, 2009). Dicho de otra manera, la supervivencia de las empresas es preocupante porque el setenta por ciento falla o se vende su negocio en una primera generación (Stalk & Foley, 2012) debido al escaso desarrollo de transferir exitosamente la gestión del propietario al sucesor (Sharma et al., 1996).

Una gestión eficiente de la sucesión será fundamental para la continuidad del negocio (Gilding et al., 2015), puesto que es parte integrante de su longevidad, en el cual existe un conjunto de sistemas y subsistemas indivisibles como la familia, la empresa, el predecesor, sucesor y el entorno externo (Fattou & Fayolle, 2005, citado en Constantinidis & Nelson, 2009). Entonces, ¿En qué consiste una gestión eficiente de la sucesión? Para ello, se detalla a continuación las partes que constituyen la sucesión para entender bien cada proceso.

2.1. Proceso de sucesión

El proceso de sucesión supone un proceso a largo plazo, puesto que comienza desde la infancia y conlleva múltiples actividades (Dyck, Mauws, Starke & Mischke, 2002, citado en Sharma et al., 2003). A pesar de la gran cantidad de estudios sobre el proceso de sucesión, aún no existe una teoría general de sucesión o de planificación de la misma en la empresa familiar (Sharma et al., 2003). No obstante, se han identificado teorías contemporáneas que servirán para entender sus fases. Se ha identificado en el proceso de sucesión de empresas familiares cuatro etapas: (1) iniciación, (2) integración, (3) gestión conjunta y (4) retirada (Cadieux, 2000, citado en Constantinidis & Nelson, 2009). Entre los miembros familiares se identifica quién puede ser

el nuevo titular, se le integra dentro del proceso de sucesión para que sea entrenado y, al finalizar el entrenamiento, se dará la retirada del titular original hacia un rol de apoyo o de total ausencia (Constantinidis & Nelson, 2009). Asimismo, Sharma (2004) identifica en niveles dicho proceso: (1) nivel individual, donde se estudia a las partes interesadas de la sucesión, (2) nivel interpersonal, incluye la transmisión intergeneracional y (3) el nivel organizativo, el cual contiene la toma de decisiones estratégicas y la cultura.

Por otro lado, se han establecido niveles en la sucesión como la propiedad, donde existe una herencia de las acciones; dirección, donde los directores son nombrados por los accionistas; y gestión, donde el sucesor es nombrado por el directorio debido a sus capacidades organizacionales las cuales incluye a capacidades gerenciales (Salomón, 2010). Adicional a ello, según (Sharma et al., 2003), para simplificar el proceso de la sucesión se sugiere que se disgregue en los siguientes componentes: (1) seleccionar y capacitar a un sucesor; (2) desarrollar una visión o plan estratégico para la empresa luego de la sucesión; (3) definir el rol que tendrá; (4) comunicar la decisión a los principales interesados. En otras palabras, se debe tener la seguridad de que el sucesor tenga las habilidades y experiencias adecuadas para que dirija a la empresa familiar a la segunda generación; además definir el rol del titular retirado permitirá un desarrollo íntegro de un plan estratégico para la organización luego de la sucesión.

Al tener desarrollado un plan de sucesión post-cesión ayudará a que se mejoren las comunicaciones dentro de la empresa familiar, lo cual puede disminuir los conflictos entre sus miembros, porque el desarrollo de un proceso de sucesión se habrá llevado a cabo de una manera ordenada que habrá sido preparada antes, durante y después del acontecimiento de la sucesión (Sharma et al., 2003). Dicho todo lo anterior, en la presente investigación, se ha enfocado en el nivel de gestión, ya que el énfasis está en el desarrollo de capacidades gerenciales de la futura sucesora y se hará énfasis en la selección y capacitación del sucesor debido a la importancia del inicio proceso de sucesión.

2.2. Sucesor

Antes de empezar el traslado de la primera a la segunda generación, se debe tener en cuenta los impactos en la transferencia de poder y qué se puede hacer para disminuir la complejidad de tener una sucesión exitosa (Duque & Sarango, 2017). Primero, la aproximación de una sucesión puede no ser de agrado para algunos de los fundadores, porque significa delegar todo su poder hacia otra persona, lo cual produce cierta resistencia en aceptar la retirada. Segundo, se pueden crear tensiones entre el fundador y los descendientes, ya que no están de acuerdo con la designación del sucesor. Tercero, entre hermanos se pueden dar tensiones por

quién será el sucesor (Araya, 2012). Para superar estas dificultades, es necesario que se realice con anticipación la planificación estratégica de sucesión, el cual puede darse en los siguientes pasos. En primera instancia, saber los problemas críticos que aparecen de la relación empresa-familia con la finalidad de realizar reuniones con los familiares y llegar a un acuerdo ante ello. Luego, construir los valores y conductas que deben seguir los miembros de la organización. Finalmente, realizar el seguimiento de que lo planificado se haya cumplido sin dejar de lado la comunicación constante con los miembros (Araya, 2012). Antes de empezar el traslado de la primera a la segunda generación, se debe tener en cuenta los impactos en la transferencia de poder y qué se puede hacer para disminuir la complejidad de tener una sucesión exitosa (Duque & Sarango, 2017). Primero, la aproximación de una sucesión puede no ser de agrado para algunos de los fundadores, porque significa delegar todo su poder hacia otra persona, lo cual produce cierta resistencia en aceptar la retirada (Cadieux et al., 2002) Segundo, se pueden crear tensiones entre el fundador y los descendientes, ya que no están de acuerdo con la designación del sucesor. Tercero, entre hermanos se pueden dar tensiones por quién será el sucesor (Araya, 2012). Para superar estas dificultades, es necesario que se realice con anticipación la planificación estratégica de sucesión, el cual puede darse en los siguientes pasos. En primera instancia, saber los problemas críticos que aparecen de la relación empresa-familia con la finalidad de realizar reuniones con los familiares y llegar a un acuerdo ante ello. Luego, construir los valores y conductas que deben seguir los miembros de la organización. Finalmente, realizar el seguimiento de que lo planificado se haya cumplido sin dejar de lado la comunicación constante con los miembros (Araya, 2012).

Al tener conocimiento de cómo realizar una sucesión exitosa, entonces ya se podrá observar entre los hijos o hijas del fundador de la empresa familiar el futuro sucesor (García, 2002, citado en Wang, 2010). Se debe agregar también que la buena actitud de la familia influye a que ocurra bien la sucesión (Brockhaus, 2004); por ello, se cree que el sucesor potencial debe tener la confianza de los demás miembros familia (Bañegil et al., 2013; Lansberg & Astrachan, 1994). El hecho de elegir al primogénito como próximo sucesor, no asegura necesariamente que tenga las capacidades gerenciales que se necesitan para cubrir la responsabilidad de ser director de una organización familiar (Araya, 2012).

Cuando se comienza a buscar entre los miembros familiares, se toma en consideración la evaluación objetiva de todos los candidatos y su potencial para dirigir el negocio (Wang, 2010). Entre estas evaluaciones se encuentran las habilidades que cumplen con planes estratégicos, habilidades tecnológicas, habilidades gerenciales y habilidades de gestión financiera; por el contrario, se tiene de menor importancia a la edad, sexo u orden de nacimiento

(Brockhaus, 2004). Se debe agregar que se busca asignar a las nuevas generaciones de sucesores más responsabilidades de gestión con el fin de obtener más diversidad de experiencias. Es decir, tener a cargo más deberes con proveedores, clientes, inversionistas, entre otros, mejorará sus habilidades y se comprenderá mejor la organización y sus complicaciones (Lansberg & Astrachan, 1994).

Sin embargo, dichas evaluaciones no se realizan de esa manera, puesto que, al momento de seleccionar a los sucesores, hay cierta tendencia a priorizar al varón, lo cual impide dar las mismas oportunidades a los candidatos (Lansberg, 1988; Haug, 2016). Actualmente, en muchas empresas familiares se ha hablado de este sesgo hacia la mujer al no ser consideradas como candidatas ideales o capaces de ser propietaria de toda una organización (Griffeth, Allen & Barrett, 2006). A pesar de que las mujeres han logrado, a través de sus capacidades, objetivos importantes en la empresa familiar y hayan tenido mejores calificaciones en términos de educación y experiencia que los hombres, no suelen ser consideradas cuando se contempla la sucesión (Martin, 2001). Sólo se les consideraban como potencialmente sucesoras cuando eran primogénitas o no tenían hermanos (Curimbaba, 2002; Wang, 2010). Sin embargo, ello no garantiza completamente su elección para ser la propietaria familiar, ya que ellas mismas necesitan movilizar su candidatura constantemente para salir de la invisibilidad (Haberman & Danes 2007; Martínez, 2009).

3. Género

Se presentará a continuación literatura que aborda el rol de las mujeres desde organizaciones en general, luego en empresas familiares y finalmente hasta el rol específico que desempeñan en el proceso de sucesión en las empresas familiares.

3.1. Género en organizaciones

El número de mujeres que asumen puestos importantes en las organizaciones han ido aumentando con el tiempo; sin embargo, aún siguen existiendo brechas que plantean desigualdades de género en el trabajo. También, se hace revisión de la literatura sobre la participación de las mujeres en las organizaciones y las desigualdades que aún poseen ellas.

3.1.1. Rol de la mujer en organizaciones

Uno de los primeros documentos científicos respecto al rol de la mujer en el desarrollo económico tenía como postulado que la política internacional no propiciaba el adelanto de las mujeres en el tercer mundo (Danielsson & Jakobson, 2008). Los estudios generados por

Boserup en 1970, demostraban que las políticas de desarrollo implementados no lograban mejorar la vida de las mujeres del tercer mundo, por el contrario, las privaba de oportunidades económicas y de estatus (García-Retamero & López-Zafra, 2006). No obstante, en la actualidad hay una creciente incorporación de las mujeres al mundo laboral que no abandonan el trabajo familiar, ya que esto les otorga gran reconocimiento al cumplir los dos papeles (Godoy & Mladinic, 2009). Por ello, la mujer desarrolla un rol interdisciplinario en distintos sistemas de la sociedad como la familia, la empresa u otra organización, aplicando sus habilidades y esfuerzos que son poco reconocidos en las mayorías de veces. Es así que los esfuerzos se están enfocando en formular políticas donde el eje principal fuera el avance de la mujer sobre todo en las regiones más pobres. En este sentido, a través del tiempo el estudio del rol de la mujer ha ido evolucionando a nivel de sociedad, originando que hoy en día la inclusión de las mujeres sea un requerimiento sin el que no se podría concebir una sostenibilidad global (Lagunas- Vasquez, Beltrán-Morales & Ortega-Rubio, 2016).

Durante la última década un cambio dramático ha ocurrido en la demografía del trabajo ya que se ha transformado radicalmente a lo largo de la aparición de mujeres líderes, y que continúa haciéndolo a medida que más tratan de avanzar en su carrera (Chinchilla, León, Torres & Canela, 2006). Asimismo, esta vertiente de feminización de la fuerza laboral se relaciona con una serie de factores: la disminución de las tasas de fecundidad, un mayor acceso a la educación, crisis económicas y patrones culturales que favorecen el ejercicio por parte de las mujeres de roles tradicionalmente asociados a los hombres (Abramo & Valenzuela, 2006). Sin embargo, las mujeres, aunque desean mejorar su situación en el mercado de trabajo se ven obstaculizadas por las normas sociales y por una serie de restricciones socioeconómicas (OIT, 2017), a pesar de que la literatura ha demostrado que el liderazgo femenino aumenta los beneficios normalmente un quince por ciento (Noland, Moran & Kotschwar, 2016).

En respuesta a ello, aún se trabaja para que organizaciones sociales, públicas y privadas hagan un esfuerzo por extender esta igualdad generando acceso a puestos de mayor nivel de liderazgo a mujeres. Sin embargo, en la mayoría de las ocasiones, es más probable que un hombre ascienda a dichos puestos que una mujer (Eagly, 2004) y asimismo que acceda a un salario y oportunidades de ascender. Es así que aún esta participación, continúa siendo escasa en cargos de dirección (Billing, 2011). Sin embargo, según la OIT (2017) esta mayor tasa de participación de las mujeres en la fuerza laboral no implica necesariamente que los mercados de trabajo estén evolucionando en forma positiva para las mujeres ya que se advierte la persistencia de procesos de discriminación que imponen una serie de obstáculos al desarrollo de las trayectorias laborales de las mujeres en igualdad de condiciones. Entre los más importantes se

encuentran las bajas remuneraciones, la segregación horizontal (los empleos femeninos se concentran en un número reducido de sectores de actividad y de profesiones) y la segregación vertical (concentración de los empleos femeninos en las categorías que se encuentran en la parte baja de la jerarquía) (Torres, Ortiz & Restrepo, 2012). Del mismo modo, los líderes masculinos reciben evaluaciones algo más favorables que las mujeres líderes equivalentes, especialmente en puestos generalmente ocupados por hombres (Eagly, 2004).

Ello refiere a una situación que, por una parte, muestra las nuevas oportunidades que les ofrece el mercado a las mujeres debido a los mayores niveles de escolaridad que han alcanzado (Chinchilla, et al 2006) y, por otro lado, refleja las dificultades y problemas que encuentran para ascender a niveles altos de la jerarquía para desempeñarse en dichos niveles, donde se agudizan algunos de los procesos de segregación laboral por género que afectan al conjunto de las mujeres (Godoy & Mladinic, 2009).

3.1.2. Diferencias de roles de género en organizaciones

Es así que, respecto del rol de liderazgo, diversas investigaciones indican que se percibe el éxito en cargos directivos corresponden fuertemente con las características relacionadas al hombres (Burgess & Borgida, 1999; Heilman, 2001; García- Retamero & López-Zafra, 2006). Asimismo, Eagly y Karau (2002) trataron de explicar esto mediante la teoría de la congruencia de rol de género y liderazgo, según la cual el prejuicio contra una mujer que desempeña un rol de líder varía en función del grado de incongruencia percibida entre el rol de líder y el rol de género femenino. De este modo se favorece la percepción de congruencia entre el rol de género masculino y el rol de líder, y la percepción de incongruencia entre el rol de género femenino y el rol de líder (Eagly, 2005; Eagly & Karau, 2002; García-R. et al, 2002, 2006). Según Schein (2001), este fenómeno expresado en “pensar en un gerente es pensar en un hombre” (think manager-think male), constituye una de las barreras psicológicas más importantes que enfrentan las mujeres para acceder a cargos de dirección. A pesar de que las investigaciones al examinar si los hombres y mujeres exhiben diferentes estilos de liderazgo general, encontró que ellas fueron calificadas como líderes más transformacionales, siendo más carismáticas, persuasivas y capaces de estimular intelectualmente a otros (Burke & Collins, 2001).

Han surgido diversos argumentos y teorías que han intentado explicar la escasa presencia de mujeres a nivel mundial, a pesar del reciente crecimiento. Por ejemplo, según la teoría del déficit se ha señalado que ellas carecen de la experiencia laboral necesaria (Heilman, 2001; Selva, 2013). También hay referencias que existiría una falta de interés o motivación por

este tipo de cargos de alto liderazgo, ya que las mujeres tendrían una concepción “altruista-afectiva” del trabajo (Myers, 2005).

Eagly y Carli (2007) afirman que las demandas de la vida familiar hacen que las mujeres interrumpen más sus carreras, tomen más días libres y trabajen más en jornadas parciales conllevando a menos años de experiencia y menos horas de empleo por año, en comparación con los hombres. Esto produce que el progreso de sus carreras sea más lento, reduce sus ingresos y limita su tiempo para construir redes profesionales que pueden resultar cruciales en el avance de sus trayectorias laborales. Por ello, más que desinterés por asumir estos cargos, las mujeres enfrentarían mayores limitaciones al insertarse a un mundo laboral y sobre todo a altos puestos de dirección (Eagly & Carli, 2007; Bilimoria & Liang, 2008; Twenge & Campbell, 2008).

3.2. Género en empresas familiares

La inserción de la mujer en las organizaciones es un tema aún más complicado si se enmarca en las organizaciones familiares, que poseen un modelo único de negocio distinto al resto. Por ello, en esta sección se revisa la literatura sobre el rol que ellas ocupan y los obstáculos que han tenido que enfrentar para formar parte de sus empresas familiares.

3.2.1. Rol de la mujer en empresas familiares

Las mujeres tradicionalmente han jugado roles sutiles como cónyuge, madre, hermana, líder de la familia, los cuales pueden ser factores riesgosos, porque al tener un rol predominante en la esfera familiar se genera un freno de su presencia en el ámbito empresarial (Justo, 2008). Sin embargo, el número de mujeres que deciden unirse y participar en la propiedad y dirección de empresas familiares ha ido creciendo en los últimos años (Cesaroni & Sentuti, 2014). Pese a ello, su presencia es descrita como "invisible", sin influencia en la toma de decisiones, y los esfuerzos de las mujeres no siempre son reconocidos y recompensados en términos de títulos de trabajo y salarios (Ceja, 2008, Arana & Carrillo, 2016). Que el trabajo de la mujer en la empresa familiar no sea reconocido es fuente de tensiones y de insatisfacción para ellas (Haug, 2016; Rius, 2010). Pero estos roles están cambiando en la sociedad en general y también en la empresa familiar. Es así que la empresa al ser un sistema complejo por naturaleza, da espacio a escenarios diversos que ubican a mujeres en distintas posiciones dentro de la organización.

La mayoría de empresas familiares se han constituido siguiendo los esquemas de la familia tradicional, donde la mujer ha desempeñado históricamente puestos secundarios. Durante mucho tiempo, las responsabilidades de la mujer fuera de la casa se han considerado

secundarias respecto a sus obligaciones de dirigir y organizar la parte doméstica, emocional y social de la familia (Rowe & Hong, 2000). El papel de la mujer ha sido infravalorado, cuando la mayoría de empresas familiares se han construido gracias al apoyo y el sacrificio de madres, esposas, abuelas, hermanas e hijas, un esfuerzo a menudo no reconocido (Vera & Dean, 2005).

A pesar de ello, las empresas familiares no han sido ampliamente estudiadas en relación con otras empresas. En particular, el papel de la mujer, específicamente hijas, dentro del negocio familiar ha recibido poca consideración (Dumas, 1992). No obstante, las mujeres están iniciando negocios y las hijas están empezando a ser consideradas posibles sucesores de empresas familiares (Vera & Dean, 2005). Es así, que se puede distinguir distintos roles de la mujer en la empresa familiar, el cual dependerá de la posición y escenario al que esté expuesta, ya sea como miembro de la familia o trabajadora no familiar.

3.2.2. Obstáculos y beneficios de la mujer en empresas familiares

La empresa familiar se configura como un espacio dinámico que genera ciertos escenarios en los cuales puede percibirse obstáculos y beneficios para la participación de mujeres dentro de ella (Martínez, 2009). Por lo tanto, la investigación respecto a este campo de estudio, ha ido evolucionando partiendo de las primeras contribuciones que se enfocaron en el análisis de dificultades u obstáculos que las mujeres enfrentaban al unirse a sus empresas familiares o en la falta de reconocimiento de su trabajo (Haug, 2016; Heilman, 2001). Sin embargo, las siguientes y recientes investigaciones han expuesto las oportunidades o ventajas que las empresas familiares pueden ofrecer a las mujeres y los caminos que toman para asumir la gestión o liderazgo en estas empresas y sus logros (Rowe & Hong, 2000; Vera & Dean, 2005).

Respecto a los obstáculos, uno de principales responde a la falta de reconocimiento e invisibilidad de la mujer tanto en el nivel social como organizacional, lo cual influye en su incorporación a puestos de liderazgo. Es conocido que existen diferentes estereotipos de género en la sociedad, y las mujeres sufren discriminación, lo que les impide alcanzar puestos de responsabilidad, el salario justo y otras oportunidades (Peñas, 2002). La empresa familiar, no es inmune a esta discriminación o estereotipos (Salganicoff, 1990) que causan segregación ocupacional, escasa representación en la gerencia de nivel superior y expectativas sobre los roles familiares tradicionales que restringen a las mujeres a ciertos sectores y afectan su motivación y objetivos para los negocios (Peñas, 2002). Es así que la tradición cultural influye en la designación de mujeres y hombres en diferentes posiciones sociales definiciones predeterminadas de sus responsabilidades en el trabajo y en el hogar basadas en el género, de

esta manera juega un papel importante para mantener a las mujeres en la empresa familiar invisibles (Rowe & Hong, 2000).

Por otro lado, las responsabilidades profesionales de las mujeres fuera del hogar tradicionalmente ocuparon el segundo lugar frente a sus obligaciones y responsabilidades de la vida doméstica, emocional y social de la familia (Rius, 2010). Es difícil cambiar esta asignación de responsabilidades sesgada por el género, puesto que hombres como mujeres son reacios a alterar el equilibrio de los roles profesionales y familiares que se conectan emocionalmente con sus características masculinas y tradicionales identidades femeninas (Rowe & Hong, 2000). La fuerza de estos roles familiares tradicionales, tanto en la sociedad como en la familia, impide que las contribuciones de las mujeres en las empresas familiares se conozcan mejor (Rius, 2010). Además, las contribuciones de algunas mujeres en sus empresas familiares permanecen en la sombra porque normalmente asumen roles como asistentes, asesoras informales o mediadoras entre los miembros de la familia que dirigen la empresa formalmente (Ceja, 2008). Asimismo, son consideradas como parte de la división externa del trabajo en el negocio familiar; por ejemplo, significa que la esposa permanece fuera de la empresa, cuidando del hogar y la familia y el esposo se encarga de las negociaciones (Rius, 2010).

Sin embargo, Marshack (1994) descubrió que, aunque las esposas son invisibles en el liderazgo del negocio familiar, son fundamentales para el funcionamiento diario del negocio y la familia puesto que son ayuda y soporte al esposo educando a los hijos, resolviendo conflictos tanto con familiares y externos. Otro hallazgo importante, es que las mujeres que trabajan en empresas familiares a veces no ganan salarios, y cuando lo hacen, estos son más bajos que los de los hombres (Rowe & Hong, 2000; Peñas, 2002) más evidencia de que el trabajo de las mujeres está infravalorado.

3.3. Género en sucesión de empresas familiares

La selección del nuevo sucesor en las empresas familiares siempre ha sido un tema muy debatido, más aún si tocamos el tema de género, que es una de las características en las cuales se basan muchas veces las decisiones para elegir a la nueva cabeza de la organización. Por lo tanto, no solo conocer la literatura sobre el rol de las mujeres en el proceso de sucesión es importante, a la vez es necesario, saber a lo que ellas se enfrentan una vez en el puesto.

3.3.1. Roles de la mujer en el proceso de sucesión

Tal como se mencionó anteriormente, la sucesión es una de las decisiones más importantes y trascendentales en la empresa familiar (Daspit, Holt, Chrisman, & Long, 2016;

Poza, 2005). Sin embargo, algunos investigadores como Collette Dumas, quien ha dedicado su investigación al papel de las hijas en el proceso de sucesión (Dumas, 1990, 1992 & 1998), indica que el caso de la mujer como sucesora da un campo de investigación que aún falta explorar. Así mismo, otros autores se han dedicado a la investigación de sucesión de mujeres (Curimbaba, 2002; Heck, 2004; Vera & Dean, 2005; Haberman & Danes, 2007, Otten-Pappas, 2013), resaltando la importancia de su papel como hija y sucesora a la vez, teniendo la responsabilidad de continuar el negocio. No obstante, a pesar de más de treinta años de investigación examinando la sucesión femenina, existe un progreso limitado en la articulación de una dirección general para la investigación sobre este tema (Wang, 2010).

Ahora bien, en base a investigaciones previas se puede distinguir tres tipos de roles que puede desempeñar la mujer en este escenario (García, 2013). En primer lugar, la mujer desde el rol de pareja del empresario puede ejercer un importante papel e influencia en la toma de decisiones referentes al proceso de sucesión. En segundo lugar, la mujer como hija del fundador podrá tener un papel protagónico en la continuidad generacional como sucesora de la empresa familiar. No obstante, también puede quedar apartada de aquel rol al no ser considerada como sucesora potencial. En tercer lugar, la mujer como empresaria o fundadora tomará de una forma directa las decisiones del traspaso generacional en la sucesión de su propia empresa (García, 2013). En el rol que se encuentre, al final tendremos a una colaboradora continua en lo que se refiere a la educación socio-familiar a la vez que es reconocida por sus competencia y responsabilidades (Andrade et al., 2017; Humphreys, 2013).

Ahora bien, en muchas empresas familiares existe un sesgo hacia la mujer; razón por la cual no es considerada como candidata ideal o capaz de ser propietaria de toda una organización (Griffeth et al., 2006). Incluso así ellas reciban trabajo en el negocio familiar, el nivel de inclusión es limitada, puesto que no reciben las mismas ventajas de preparación como una educación formal o alguna oportunidad profesional dentro del negocio (Curimbaba, 2002). No obstante, el nueve por ciento de las empresas familiares reportó tener un gerente femenino, pero más notable aún es que para el año 2010 se esperaba que el 34% de las empresas tengan una gerente mujer (Vera & Dean, 2005). Estudios realizados por la Universidad de Babson en Massachusetts, en el año 2002, muestra que más del 25% de los actuales propietarios de empresas familiares tienen la intención de dejar a sus hijas encargadas del negocio (Curimbaba, 2002). Es así como, en estos tiempos, las mujeres deben estar preparadas para afrontar los retos de las empresas familiares.

3.3.2. Contexto y retos de la mujer al suceder la empresa familiar

La investigación indica que las hijas están expuestas a distintos retos que pueden influir en el proceso de sucesión (Humphreys, 2013; Haug 2016). Por ejemplo, las mujeres recién son consideradas candidatas para la sucesión familiar cuando aparece una crisis como problemas de salud del hijo, muerte, renunciaciones o cuando no hay adecuados herederos (Curimbaba, 2002). Para tener una idea a qué retos se enfrentan ellas, a continuación, se mostrarán algunos de ellos en el ámbito de empresas familiares.

Tabla 2: Retos de las hijas en el proceso de sucesión

Retos	Literatura
Los fundadores muestran resistencia por abandonar el control de la empresa	El propietario manifiesta la idea de inmortalidad sobre el negocio familiar y expresa su gestión como un patriarcado fuerte, en la cual la desconfianza hacia el sucesor se hace indiscutible (Vries, Carlock & Florent-Treacy, 2007).
Ser un sucesora viable	El hijo varón mayor y primogénito es el preferido para asumir la sucesión (Eagly & Karau, 2004). La sobreprotección de las hijas y subestimación de sus habilidades disminuyen la probabilidad de nombrarla sucesora (Ceja, 2008; Martínez, 2009).
Relación padre-hija	El conflicto de traspaso del rol del padre a la hija se complica, porque no la percibe como una mujer de negocios (Deng, 2015).
Relación madre- hija	Celos de la madre respecto a la relación de trabajo padre-hija (Pascual, 2012).
Rivalidad entre hermanos	La rivalidad se magnifica si una hija está a cargo del control de la empresa y su hermano mayor está también en el negocio (Danes & Olson, 2003).
Rivalidad entre miembros no familiares	Los empleados no familiares pueden ver a sus hermanos como competidores por posiciones de liderazgo y pueden socavarlos (García & López, 2002).
Conflicto familia-trabajo	Las hijas trabajan un promedio de 70 horas por semana en el negocio con poco tiempo para criar una familia; sin embargo, la familia la presiona en centrarse tanto en el negocio y en criar a sus hijos (Martínez, 2009).
Discriminación y estereotipos	Las mujeres sienten que sus capacidades profesionales no son reconocidas debido a la discriminación de su género y deben trabajar duro para probarse (Ahrens et al., 2015). Las mujeres deben esforzarse más por probar que son líderes naturales y ser reconocidas como tales dado que la referencia más común es el varón (Eagly, 2004)

Asimismo, hay una ausencia sobre qué rol exactamente cumplirá ella en la empresa familia, ya que existen múltiples roles que realiza simultáneamente lo cual genera una confusión

sobre cuál rol debe asumir dentro de la empresa (Mendoza & Romo 2015). Sin embargo, a pesar de ello, existen diferentes razones por las cuales ellas deciden unirse a la empresa familiar estando presididas por motivaciones (Humphreys, 2013).

4. Motivación en el trabajo

Este apartado hace referencia a revisión teórica de la motivación, importancia, inicios desde las teorías más antiguas como Maslow, Herzberg y otros, quienes presentan la motivación intrínseca y extrínseca. Asimismo, se incluye el modelo antropológico de Pérez (2002), el cual presenta, adicionalmente, la motivación trascendental como parte de la tercera clasificación.

4.1. Importancia de la motivación:

Cuando se habla de motivación, es imposible encontrar un término único para referirse a ella. No obstante, ésta se refiere a aquellos factores tanto internos como externos que actúan como impulso e incentivo para una acción, afectando su dirección, intensidad y duración, a la vez que influyen en la adquisición y la medida en que se utilizan las habilidades y destrezas (Locke & Latham, 2004). “Es el resultado de la interacción de los individuos con la situación” (Robbins & Judge, 2009, p. 175); es decir, es la relación que establece el individuo y el mundo que sirve para determinar la acción del sujeto para el logro de metas que él considera indispensables (González, 2008). Asimismo, otros autores lo ven como proceso psicológico que acciona una dirección y persistencia para dar guía a las acciones voluntarias dirigidas a objetivos (Kinicki & Kreitner 1997).

Una teoría de motivación es beneficiosa dependiendo en cuanto permite demostrar qué componentes aportan dirección y estímulo al comportamiento de los miembros de la empresa. En otras palabras, se refiere al motivo por el cual lleva a cabo una acción para un comportamiento dado, que en otras circunstancias rechazaría (Naranjo, 2009). Así el estudio de la motivación puede ser entendido como “la búsqueda de las condiciones antecedentes al comportamiento energizado y dirigido” (Revee, 1994, p. 2). Asimismo, es importante recalcar que cada trabajador posee distintas necesidades y reacciona de distinta forma ante una situación, por lo tanto, no pueden recibir un mismo nivel de prestaciones o incentivos (Bedodo & Giglio, 2006).

El aspecto principal de la motivación es su inversión a largo plazo, siendo su objetivo proporcionar apoyo y dar directrices para los miembros de la organización. Si bien la motivación no puede ser vista, se puede reconocer a través de conductas. A continuación, se muestran algunas de las teorías planteadas más importantes y relevantes para poder explicar la teoría antropológica de Juan Pérez López (2002).

4.2. Teorías de la motivación en el trabajo

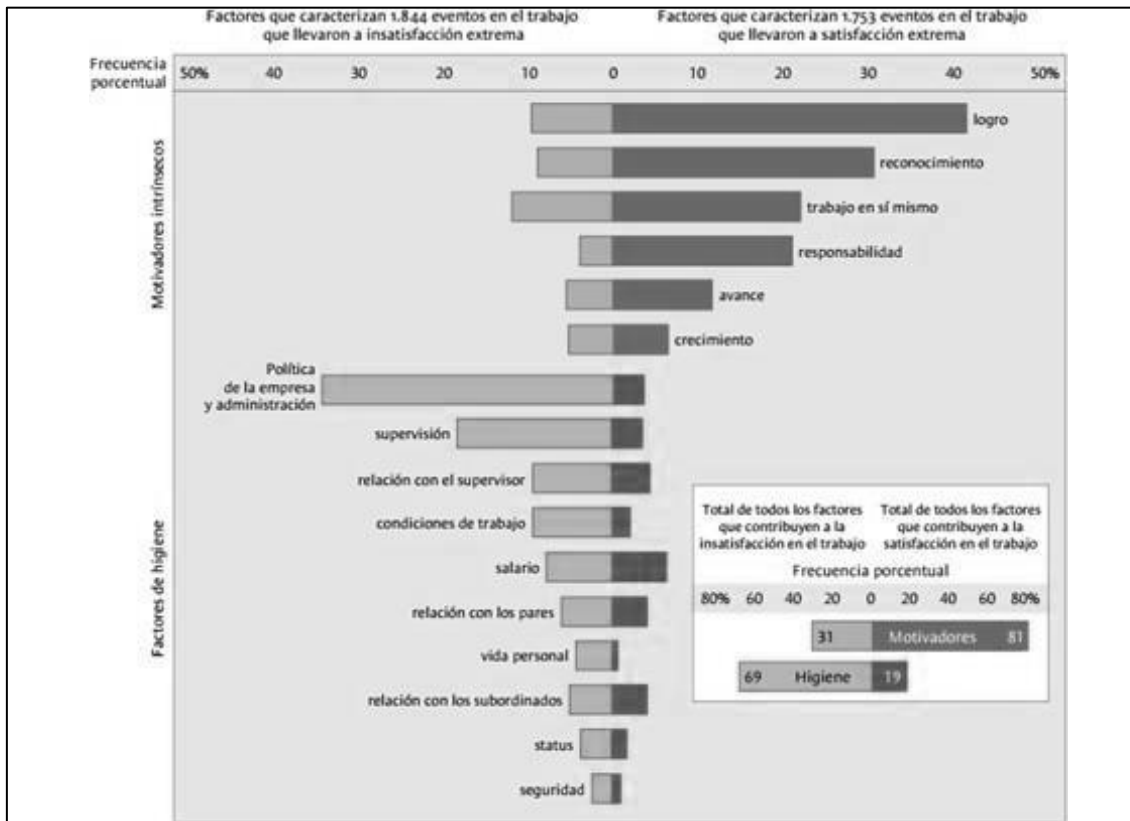
4.2.1. Teorías pioneras de la motivación

Una de las primeras teorías de la motivación es la pirámide de Maslow (1991), la cual consiste en cinco niveles: el primer nivel se encuentran las necesidades vitales para vivir; segundo, están las necesidades de seguridad y protección; tercero, las necesidades sociales; cuarto, las necesidades de estatus y prestigio; y por último las necesidades de auto-realización. Cabe mencionar que dicho autor afirmaba que la verdadera motivación por naturaleza es la intrínseca (Koiranen, 2007). La estructura que posee el modelo ha sido altamente cuestionada (Koiranen, 2007). Asimismo, la evidencia que lo respalda es poca, sin embargo, es una de las teorías más conocidas y aceptadas (Certo, 2001) ya que su división ha sido adquirida por otras teorías y ha ayudado en el estudio de la motivación (Araya-Castillo & Pedreros-Gajardo, 2013) siendo el punto de partida para siguientes teorías que toman como base sus necesidades.

La teoría E.R.C. desarrollada por Alderfer (1969) que agrupa las necesidades en tres conjuntos: existencia, relación y crecimiento. Algunos autores aseguran que la clasificación de este siguiente modelo no es nueva, ya que se basa en lo determinado por Maslow (Naranjo, 2009; Araya-Castillo & Pedreros-Gajardo, 2013). La primera es la necesidad de existencia que se ocupa de las necesidades básicas de las personas como la fisiológica y seguridad; la segunda es la necesidad de relación que se basa en el deseo de mantener relaciones interpersonales con los demás, la cual guarda similitud con las necesidades sociales que plantea Maslow; por último, la necesidad de crecimiento que abarcan la necesidad de desarrollo personal y auto-realización de Maslow. Sin embargo, critica a la teoría de pirámide de necesidades, ya que considera que existe una fuerza ascendente que denomina satisfacción progresiva y a la vez otra fuerza descendente que denomina frustración progresiva (Trechera, 2010). Además de que para él no es necesario de que para satisfacer una necesidad nueva se satisfagan las anteriores (Trechera, 2010).

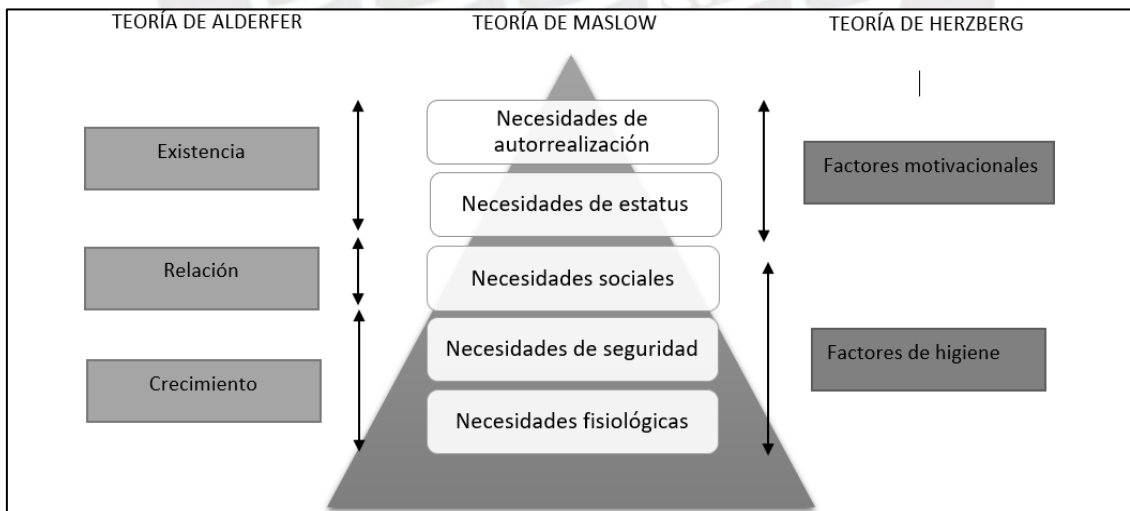
En la siguiente teoría los tres primeros niveles de la pirámide de Maslow coinciden con los factores higiénicos y los últimos niveles con los factores motivacionales que conforman la teoría dual de Herzberg mostrada en la figura 1. En este modelo, los factores que motivan a realizar una acción son diferentes a los que no motivan a realizarlas: están los factores motivacionales que influyen en el nivel de motivación de los empleados y los factores de higiene que son aquellos que si son óptimos pueden evitar la insatisfacción pero que no garantizan que se traduzca en una mejor productividad (Herzberg, 2003).

Figura 1: Factores que afectan las actitudes en el trabajo



Fuente: Herzberg (2003)

Figura 2: Comparación entre tres teorías de motivación



Adaptado de: Alderfer (1969), Maslow (1991), Herzberg (2003)

Teoría de las necesidades de McClelland (1961) se centra en tres necesidades principales: necesidad de logro es el deseo de poder alcanzar una norma alta, necesidad de afiliación es la preferencia a pasar más tiempo en relaciones y reuniones de grupo y necesidad de poder es el deseo de influir en otros. “Estas motivaciones son importantes porque

predisponen a las personas a comportarse en formas que afectan de manera crítica el desempeño en muchos trabajos y tareas” (Naranjo, 2009, p. 158). Siendo las personas con alta necesidad de logro quienes prefieren situaciones en las cuales puedan tomar responsabilidades y prefieren poder influir con sus propios deseos los objetivos de otras personas (Santrock, 2002).

Existen otras teorías donde sugieren que, para lograr la motivación en una persona, ésta debe percibir o sentir que sus acciones son importantes para sí misma y que puede realizarlas con éxito (Koiranen, 2007). Asimismo, existe la teoría de las expectativas, la cual afirma que un individuo está motivado a realizar determinada acción en base a las expectativas que tendría en los resultados, esto está conformada por tres relaciones: la relación entre esfuerzo-desempeño es la probabilidad percibida de que a determinado nivel de esfuerzo traerá consigo el determinado desempeño, la relación desempeño-recompensa es la probabilidad percibida de que a un nivel de desempeño se podrá obtener una recompensa deseada y la relación recompensa-metas es el grado de importancia que poseen las recompensas para ayudar a cumplir las metas individuales (Koiranen, 2007). “La teoría de las expectativas ayuda a explicar por qué muchos trabajadores no están motivados por sus trabajos y sólo hacen lo mínimo necesario para conservarlo” (Robbins & Judge, 2009, p. 198). En este grupo también se encuentran el modelo de fijación de metas u objetivos donde las metas son un principio importante para desarrollar la motivación, donde mientras más complicadas más motivan a lograr un mayor rendimiento. La autoeficacia regula las estimaciones de éxito de una persona, siendo su enfoque en gran medida dirigido a la motivación. La autoeficacia percibida se refiere a las creencias en tus habilidades para tratar distintas situaciones, poder organizar y ejecutar acciones en rumbo a conseguir lo que deseas (Koiranen, 2007).

4.2.2. Teoría de motivación extrínseca e intrínseca

Uno de los primeros en subrayar el tema de motivación extrínseca e intrínseca fue McGregor (1966), quien, con un modelo más psicológico, en base a Herzberg llega a marcar una distinción entre estos dos factores, en lo que se le conoce como la teoría “X” y la teoría “Y”. Según la primera teoría “X”, las personas poseen aversión al trabajo prefiriendo ser guiadas y recompensadas por medio de dinero y la segunda teoría “Y” donde no es necesario ejercer castigos, las personas son responsables y pueden auto-determinar su trabajo. Luego le sigue a Drucker (1985) habla acerca de que una de las funciones básicas de los gerentes es motivar a sus empleados, que son expuestas en las relaciones, trato entre ambos y tanto la comunicación de abajo hacia arriba y viceversa; haciendo más énfasis en el dinero como factor externo de la persona. Años después, Drucker (1985) reconoce el papel de la motivación intrínseca al hablar acerca de la satisfacción de los trabajadores. Una de las últimas fue la teoría de la autodeterminación que plantea tres necesidades básicas: en la primera la competencia está

ligada con el éxito en las tareas complicadas, la segunda es la capacidad de sentirse dueño de sus acciones y por último de conexión afectiva que significa entablar relaciones de confianza y seguridad con los demás. Además, señalan que solamente el sentimiento de competencia no mejorará la motivación intrínseca, ya que se necesita la autonomía para que las personas además de sentir autoconfianza, sientan que ellos mismos son quienes deciden su actuar y comportamiento, logrando inclusive que la motivación mejore (Deci & Ryan, 2000).

Por ello, se ha venido estudiando la relación de ambas, donde las investigaciones han demostrado que a pesar de ser opuestas, pueden trabajar conjuntamente (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik & Nerstad, 2017) siendo una más predominante que la otra (Gagné & Deci, 2005; Weibel, Rost y Osterloh, 2010). Stajkovic y Luthans (2003) en su estudio afirma que la combinación de estas motivaciones logra un mayor rendimiento en las personas. Según Frey & Osterloh (2002). Los empleados están motivados tanto intrínsecamente, si la acción se lleva a cabo para la satisfacción directa de la necesidad; como extrínsecamente, si son capaces de satisfacer sus necesidades indirectamente especialmente por compensación monetaria. Sin embargo, existen autores que afirman que su relación es negativa, ya que los incentivos materiales o castigos pueden socavar la motivación de los empleados, originando una relación negativa entre ambos (Bowles & Polanía, 2012). Siguiendo a Reeve (1994) se debe tener en cuenta la fuerza impulsora de la motivación, para que se diferencie en intrínseca y extrínseca. Por lo tanto, si es una motivación que no depende del exterior y que trae, ejecuta, acciona al individuo por sí mismo cuando desea realizar algo, entonces es intrínseca pero si es externa y provocada desde fuera del individuo, por otros individuos o el entorno. Por ello, debe haber un buen equilibrio entre ambos tipos de motivación para lograr el cumplimiento de las metas (Benedetti., Diefendorff, Gabriel & Chandler, 2015; Osterloh & Frey, 2000).

4.3. Teoría antropológica de Pérez López

Pérez (2002) concibe a las empresas como organismos conformados por personas y dirigidos por ellas mismas, donde la relación entre distintos sujetos es inevitable originando que la forma de actuar de una persona cuando entra en contacto con otra, tiene distinto tipo de resultado o consecuencias, ya que la persona puede apreciar cómo sus decisiones afectan a los demás y en base a eso reacciona. Las motivaciones tienen un rol importante al momento de dirigir una empresa, ya que los motivos del propietario de una organización determinan las bases de la toma de acciones (Pérez, 2002). En su composición incorpora las teorías de metas y los procesos; es decir, qué los motiva y cómo los motiva, ya que las teorías de motivación no deben excluir el componente humano que ocurre en cada interacción y está inmersa en su quehacer. Siendo consciente de la gran interacción que poseen las personas con otras, sigue el mismo camino que las anteriores teorías, pero incluye una nueva: la trascendental.

Tabla 3: Tres tipos de motivación

Intrínseca	Extrínseca	Trascendental
Elección Voluntaria de permanecer en la empresa	Condiciones de la empresa	Empatía hacia los demás
Desarrollo personal y profesional	Incentivos y recompensas extra	Bienestar de la empresa
Reconocimiento	Sueldo	Prevalencia de los miembros de la empresa
Satisfacción en el trabajo	Políticas de la empresa	Sacrificio por los demás
	Supervisión	

Adaptado de: López (1997, 1998, 2002), Herzberg (2003)

Se define como “un tipo de fuerza que lleva a actuar a las personas debido a la utilidad de sus acciones para otra u otras personas” (Pérez, 1997, p. 18). Para Ferrer (1998) esta triple relación es indispensable para que un trabajador realice de forma correcta sus labores, estableciendo una jerarquía entre las tres, donde ésta última es la que posee más carga motivacional; sin embargo, la intención de las personas es lo que termina definiendo a cuál darle mayor peso.

Es así como en base a este modelo es que se busca hallar factores que permiten el desarrollo de un sucesor óptimo en las empresas familiares, ya que no solo ve el ámbito interno o externo incluyendo los valores, principios y ética que posea la persona. Siendo indispensable el ámbito humano al hablar de empresas familiares, ya que las relaciones familiares son indispensables en este tipo de organizaciones (Davis, 1986). Es así que el sucesor potencial debe tener la confianza suficiente entre los miembros de la familia para poder actuar dentro de la organización (Lansberg & Astrachan, 1994), originando que la sumatoria de estos tres tipos de motivación dé como resultado el legado familiar (Gómez- Betancourt, Betancourt & Cuervo, 2012).

4.3.1. Motivación extrínseca

Del mismo modo que otros autores, considera a la motivación extrínseca como aquella fuerza que nace del exterior que mueve a realizar una acción ya sea para lograr una recompensa o evitar un castigo (García, 2004; Pérez, 2002), considerándose que “las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona” (Revee, 1994, p. 22). Este tipo de motivación responde a una necesidad material, que se refiere a todas aquellas necesidades que son satisfechas desde el mundo externo que los rodea (Pérez, 2002).

La motivación extrínseca se considera como el conjunto de compensaciones monetarias, los sueldos, incentivos monetarios, formación, tiempo flexible, bonos, vacaciones entre otros siendo necesarias para que se logren las tareas de la empresa (Bonner & Sprinkle, 2002). El salario es el aquello que se obtiene por el trabajo, que brinda estabilidad financiera a la persona que lo obtiene (Osterloh & Frey, 2000) y los incentivos y beneficios pueden ser tanto monetario o no, que entregan de manera extra al sueldo si se alcanzan los objetivos propuestos. Sin embargo, estos incentivos pueden disminuir el esfuerzo, ya que se puede otorgar la atención en la recompensa y no en el proceso; por lo tanto, requiere de cuidado en su aplicación (Bonner & Sprinkle, 2002). Por esto, debe haber una adecuada supervisión que tiene que ver con la aceptación del control, la inspección del trabajo de los empleados para brindarles retroalimentación a partir de su rendimiento laboral (Benedetti et al., 2015).

A pesar de que no puedan ser la principal motivación, permite guiar el comportamiento de los miembros ya que todos necesitan el dinero para poder solventar sus gastos (Martín, Martín & Trevilla, 2009). Asimismo, “cuando el comportamiento de las personas opera en un ambiente propicio para obtener resultados satisfactorios, se aprende algo más que la respuesta a un problema, puesto que la forma de comportamiento asociado con el éxito también se ve reforzada” (Naranjo, 2009, p.158). Es necesario un lugar satisfactorio para la persona si se desea potenciar su mayor productividad. Por lo tanto, las condiciones de la empresa (como las normas) deben ser tomados en cuenta (Herzberg, 2003).

4.3.2. Motivación intrínseca

La motivación intrínseca es la fuerza que dirige a la persona a realizar una acción que abarca el gusto por hacer algo que disfruta hacer y a la vez determina el logro de aprendizaje (Gómez-Betancourt et al., 2012; García, 2004; Pérez, 2002). Así se define, cómo la satisfacción que se produce al realizar alguna actividad y no por alguna consecuencia de ésta, logrando prevalecer la existencia de una relación entre la tarea y la persona (Deci & Ryan, 2000; Pérez, 2002). La necesidad cognitiva, que se desarrolla cuando una persona es capaz de desarrollar las capacidades que le permitan manejar su entorno y lograr lo que desea (Pérez, 2002). Asimismo, esta motivación permite desarrollar un ambiente laboral que facilita la comunicación y la transmisión de información y formación de comportamientos, habilidades y capacidades (Slater & Narver, 1995).

4.3.3. Motivación trascendental

La relación entre el jefe y los subordinados muchas veces origina descontento a los empleados; por lo tanto, no se debe obviar el lado humano de las organizaciones si se desea lograr un buen desempeño (Vejarano, 2017). La naturaleza humana está conformada por lo

sensible y lo intelectual, donde ambos interactúan y viven juntos, por lo cual no se pueden separar las emociones de acciones (García, 2004) ya que están inmersas e influyen en las relaciones con otras personas (Ribes, 2001).

Así según Pérez (2002) el comportamiento también se deriva de motivaciones trascendentes, donde se busca el “bienestar de los demás” independientemente del resultado o beneficio que se obtenga de esta acción, incluso a pesar de los intereses propios (sacrificio). Se responde a una necesidad afectiva, la cual se desprende del logro de entablar relaciones con los demás. Las personas poseen la capacidad de amar (interiorizar lo que le pasa a los demás) descubriendo los estados que poseen los demás internamente y empatizando con ellos (Pérez, 2002).

La relevancia de esta motivación se manifiesta hacia la familia, organizaciones no gubernamentales, aspectos religiosos, entre otras; siendo en este caso una empresa familiar (Ribes, 2001). Es indispensable ya que son las relaciones entre los familiares las que poseen prioridad al máximo en las empresas familiares (Davis, 1986), puesto que existe un sentido de pertenencia y retribución porque no solo ser parte de la empresa sino también de la familia. Además, en dicho modelo sin la motivación trascendental no podría haber verdadero liderazgo ya que el liderazgo de un directivo trata de mejorar la unión en la organización, intenta enseñarles a comportarse y valorar sus acciones para que sean capaces empatizar y trabajar juntos (García, 2004).

5. Capacidades gerenciales en la empresa familiar

Ante los retos y desafíos presentados hacia las mujeres, se necesitan desarrollar capacidades gerenciales para que estén más preparadas en afrontarlas, puesto que el fundador o padre de la empresa familiar también ha tenido que desarrollarlas para que logre la dirección de la misma (Pascual, 2012). Asimismo, distintas literaturas sostienen que el éxito o el fracaso de una compañía familiar depende del grado en que el sucesor sea capaz de desarrollar capacidades para que continúe y renueve la visión del fundador de la empresa (King, Solomon, & Fernald, 2001). Por ello, las habilidades y el conocimiento que el sucesor debiera adquirir a lo largo de los años son esenciales para crear capacidades gerenciales, y estas, a su vez, son cruciales para el consiguiente desempeño de la compañía familiar y de la familia misma (Adner & Helfat, 2003).

Las capacidades gerenciales permiten explicar mejor cómo el gerente puede lograr una diferencia tanto a nivel empresa como a nivel gerente, ya que sus decisiones de gestión y estrategias tienen un impacto más crítico en favor del negocio, lo cual se convierte en una necesidad de desarrollarlo (Adner & Helfat, 2003). Entre estas capacidades encontramos cinco

básicas para el análisis de esta investigación: el capital humano gerencial, el capital social gerencial, el capital cognitivo gerencial, la adaptabilidad y el liderazgo (Adner & Helfat, 2003; Rosenbloom, 2000). Sin embargo, existe poca investigación sobre el análisis de cada pilar o factor y cuáles serían sus interacciones (Adner & Helfat, 2003).

5.1. Capital humano

Los recursos de las empresas familiares son la preocupación de los fundadores puesto que buscan identificarlas, protegerlas y desarrollarlas para que logren ventajas competitivas frente a sus competidores; al respecto de ello, se encuentra el capital humano (Carrasco & Marín, 2014). Su importancia radica en su ventaja competitiva al ser un recurso exclusivo, intangible y complejo (Hit & Ireland, 2002). Más aún, este capital es interesante porque posee todo el conocimiento organizacional; por ende, es recomendable que el sucesor adquiera algunas habilidades del fundador por medio de la relación familiar y laboral previa y posterior al proceso sucesorio (Sharma, 2004). Entonces, se requiere que el fundador invierta en educación, capacitación y aprendizaje hacia el sucesor para que desarrolle conocimientos más especializados y perfeccione sus habilidades. Sin embargo, hay ciertos límites en la transferibilidad de competencias, ya que cada actor ha tenido un progreso distinto en su carrera o tomarán nuevos puestos de trabajo, lo que produce diferencias en el capital humano que los fundadores o sucesores han adquirido (Adner & Helfat, 2003).

Según Katz (1974), entre las capacidades más estudiadas del fundador están las conceptuales y las técnicas. Se entiende a la capacidad conceptual como la capacidad de comprender a la empresa integralmente y reconociendo a las distintas interacciones entre áreas funcionales de la organización, observar e interpretar cómo cada una de las partes se complementan y dependen entre sí; por ejemplo, cuando se realiza un plan estratégico en marketing es importante que se tenga en cuenta los efectos en otros ámbitos como en las finanzas, investigación o control y viceversa (Gómez, 2003). En otras palabras, el director de la empresa familiar debe tener una coordinación efectiva y conocimiento de las distintas áreas del negocio como en las finanzas, marketing, recursos humanos, entre otros. Además, la habilidad conceptual refleja la capacidad creativa, pues es la forma cómo responde, desde la dirección, a los objetivos y políticas de la empresa para que crezca (Katz, 1974). Por otro lado, la habilidad técnica comprende entender un tipo específico de actividad o proceso donde se involucren métodos, procedimientos o técnicas; es decir, implica un conocimiento y análisis de una técnica en una disciplina específica (Frías, Sánchez & Ucrós, 2009).

Al saber que el capital humano es reflejada por la educación, experiencia y habilidades específicas de la persona, se entiende que hay cierta motivación personal por desarrollarlas pues

a medida que va avanzando profesionalmente en su carrera produce diferencias en su capital humano respecto de otros gerentes y estos conocimientos pueden llevarle a tomar otras decisiones que logren una ventaja organizacional (Hitt, Bierman, Shimizu & Kochhar, 2001; Adner & Helfat, 2003). Asimismo, la motivación intrínseca, como el gusto o satisfacción con su trabajo, ayuda a reforzar a las empresas en uno de sus principales e importantes recursos que es el capital humano (González, 2015). Se debe agregar que existe una preocupación por mejorar las condiciones de la empresa ya que logra dar un valor agregado a toda la organización tanto a empleadores como a directores (Hit & Ireland, 2002).

5.1. Capital social

El capital social es el poder trabajar a través de una red de relaciones de colaboración, ayuda mutua, confianza, costumbres, credibilidad y compromiso para lograr un objetivo común, basados en equidad y reciprocidad sostenible (Arboleda, Ghiso & Quiroz, 2008). Es así que los vínculos sociales, deben considerarse en las relaciones de jerarquía e igualdad que se manifiestan con los agentes externos e internos de la empresa. Las variables que intervienen en la formación de este tipo de capacidades son: relaciones con los agentes externos a la empresa como los clientes, proveedores, buenas relaciones con los agentes internos de la empresa como los empleados y familiares (Fisher & While, 2000; Adler & Kwon, 2002) y, formación de una adecuada cultura organizacional (Schein, 2002; Hernández, De la Garza & Ortiz, 2014).

La importancia del capital social reside en que la información a la que acceda el gerente, gracias a los vínculos sociales, le dará recursos necesarios para tomar decisiones (Gelatkanycz & Hambrick, 1997). Otra ventaja, es que dado los contactos, y el nivel de relaciones que el gerente maneje con distintos actores influencia en la distinción y visión de una conducta estratégica, ya sea por imitación o por formación de la misma a través de procesos de intercambio de información (Haunschild, 1994). Por ello, es importante la generación de vínculos sociales, que permitan la interrelación y cruce de información, puesto que ello brindará oportunidades al trabajar asociativamente (Adner & Helfat, 2003). Pese a que la investigación sobre capital social ha estado direccionada principalmente a los vínculos externos tales como clientes, proveedores, socios entre otros (Gelatkanycz & Hambrick, 1997), los distintos actores involucrados en este contexto social interno también tienen un rol enriquecedor, dado el tipo de información, relación e influencia con la organización (Adner & Know, 2002). Los vínculos sociales internos y externos, convergen finalmente en el desempeño de la empresa (Gelatkanycz & Hambrick, 1997). De este modo, no sólo es importante tener información y estrategia, de una fuente externa, sino de un capital social interno, a través de las relaciones de trabajo dentro de la organización (Adner & Helfat, 2003). Este tipo de relaciones, generarán por ende la formación de un clima laboral y ecosistema social agradable, siendo este el entorno social que comprende a

todos los miembros de la organización, es de vital importancia que pueda generarse espacios de formación e intercambio, entre colaboradores y jefes para la gestión eficaz del conocimiento (Adner & Know, 2002). Asimismo, ya que la cultura puede definirse como contexto en que la organización se forma, se educa y se aprende (Schein, 2001) esta forma parte del proceso de socialización que se da dentro de una empresa mostrando así la realidad del capital social (Hernández et al., 2014).

Ahora bien, se ha observado que el capital social posee un nivel de motivación intrínseca y extrínseca, puesto que, en primer lugar, es importante para sí mismo demostrar que puede lograr buenas relaciones y, en segundo lugar, porque quiere demostrar a su familia, amigos u otras personas cercanas que puede agregar un valor social (Domínguez & Pino-Juste, 2014). Según ello, la teoría no menciona a la motivación trascendental; sin embargo, se corroborará ello en el análisis si es correcto observar al capital social dentro de estas motivaciones preestablecidas.

5.3. Capital cognitivo

Finalmente, según Ron y Constance (2003), el capital cognitivo consiste en el conocimiento sobre los eventos futuros, alternativas y sus consecuencias. Su importancia está en que hay directores de empresas familiares donde no tienen la suficiente información sobre los eventos, alternativas y sus consecuencias futuros de sus acciones ya que tienen una racionalidad o visión limitada del futuro de la empresa. Ahora bien, según Salomón (2010) esta insuficiencia de información se debe a la escasa profesionalización; es decir, a la poca propagación del conocimiento experto que dificulta en tener una planificación para el futuro de la empresa. Además, para la sostenibilidad de la organización depende del compromiso, siendo uno de los principales atributos de un sucesor (Haug, 2016). Entonces, para el capital cognitivo se toma como variables principales la planificación, profesionalización y el compromiso familiar.

El compromiso es esencial ya que marca una de las pautas de la supervivencia y el futuro de la organización, pues se encuentra basada en la voluntad del sucesor para manejar la empresa familiar (Chrisman et al., 1998). “El proceso de sucesión se verá favorecido cuando la descendencia desee unirse a la empresa familiar, se sienta querida y profundamente bienvenida, no sea presionada a asumir responsabilidades directivas o de sucesión” (Casillas, Díaz, Rus & Vázquez, 2014, p. 292). Todo lo opuesto ocurrirá si es obligada a asumir el puesto, originando que no se esfuerce por la empresa, sin apreciar los beneficios que puede encontrar en ella, sintiéndose encarcelada y privada de otras oportunidades (Lansberg, 2000). Otro factor que influencia es la posibilidad de cumplir con las necesidades del sucesor dentro de la empresa familiar, con ello se habla de sus intereses profesionales y personales para poder lograr una

mejor satisfacción en su trabajo (Lansberg, 2000; Casillas et al., 2014). La continuidad de la empresa familiar, en la mayoría de veces está basada en los sueños del fundador, el cual transmite e inspira a los miembros un fuerte sentido de compromiso para alcanzar los objetivos tanto de la empresa como de la familia (Amat, 2004).

La planificación eficiente es indispensable para la continuidad de la empresa (Gilding et al., 2015). Así según Serna (2002) es el proceso mediante el cual se transforma y analiza la información para poder ver el estado actual en el que se encuentran la organización: su crecimiento, ingreso, competitividad, para poder anticiparse a escenarios futuros y dirigirla hacia un camino. Esto plantea un reto ya que la mayoría de empresas laboran sólo para obtener dinero día a día para sobrevivir, pero no para crecer a futuro (Barrios, 2008). Asimismo, implica la conjugación tanto de la familia como de la empresa generando mayor complicación en las direcciones a tomar (Ussman, Jiménez & García, 2000). “Planificar y visionar el futuro resultan ser actividades que están relacionadas con el contexto donde se desenvuelve la empresa familiar” (Salomón, 2010, p. 127). Sin embargo, se debe tener en cuenta que en empresas pequeñas la lógica de la planificación como un proceso formal y documentado, no es del todo aplicable, al contar con una estructura flexible y menos organizada (Longenecker et al., 2007) dependiendo en más medida en la etapa y evolución que atraviesa la empresa (Elbanna, 2008; Berry, 1998).

Ahora bien, Ward (2006) menciona que se debe incorporar los valores de la familia, como una motivación trascendental en base a los intereses de la familia, para evaluar o ver nuevas alternativas y plantearse objetivos en los planes de continuidad. Por otro lado, es importante que se preste atención a la motivación interior de ser un profesional, pues ayuda a responder los requerimientos del mercado cambiante con acciones basadas en conocimientos e información actualizada (Morales, Ulibarri & González, 2010).

5.4. Liderazgo

La capacidad del liderazgo toma relevancia tanto para el fundador como en el sucesor porque el traspaso del poder entre ambos es complicado y, por otro lado, el liderazgo en un negocio familiar debe ser afianzado y construido por largo tiempo. Dado ello, se recomienda que el fundador empiece a entrenar a su sucesor desde joven (Murray, 2003, citado en Salomón, 2012). A pesar de estas complicaciones, los investigadores han encontrado que el liderazgo puede ser enseñado y aprendido (Fritz, 1997; Salomón, 2010).

La importancia del liderazgo radica en el desarrollo de sentimientos y emociones en los miembros de la empresa, lo cual ayuda a las organizaciones a tener más éxito porque permitirá que formen relaciones duraderas tanto con personas dentro y fuera de la organización (Weymes,

2002). Asimismo, el líder debe tener un sentido visionario que le permita concebir y asumir riesgos en beneficio del crecimiento de la organización, tomando en cuenta el bienestar y crecimiento de las personas (Naranjo, 2015). Para lograr el éxito de una organización se necesita reforzar el liderazgo pero no solo en los demás sino a la vez en uno mismo (Indriago, 2009).

Si bien no existen características universales que definen al liderazgo, se pueden hallar elementos similares como la capacidad de tomar riesgos, tener buenas relaciones con los demás, fuerza en la toma de decisiones, buena comunicación, valor, coraje, entre otras (Gómez, 2008). Sin embargo, se ha definido al liderazgo como una capacidad de influencia o negociación hacia las personas para guiarlos efectivamente en conseguir sus objetivos; incluso significa la capacidad de decidir lo que debe o no hacerse; es decir, es el poder de influir en las decisiones que se realizarán en el negocio familiar (Gómez, 2008). Ahora bien, la llave para poder desarrollar un buen líder no está basada en habilidades innatas, sino que competencias emocionales, ya que al comprender sus emociones y de los demás logran desarrollar lazos y relaciones con sus compañeros, inspirando a otros con su compromiso y siendo movidos por una verdadera preocupación hacia los demás (Subirán, 2010). En otras palabras, el líder se basa en una motivación trascendental pues centra sus objetivos en los demás y no tanto en hacer dinero, pues quien tiene dicho objetivo no suele conseguirlo, sino cuando el interés está en la gente (Gómez, 2016). Finalmente, cabe señalar que mientras más retadoras y desafiantes sean las tareas que son asignadas al sucesor se logrará una mejor satisfacción profesional y personal, desarrollando una motivación personal por incrementar su liderazgo (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez & García-Almeida, 2001; Casillas et al., 2014).

5.5. Adaptabilidad

La organización familiar, al ser un sistema que presenta grados altos de complejidad tanto en sus estructuras como en sus comportamientos, está en constante interacción con las personas que pertenecen a ella y los sistemas que no pertenecen a la misma (Claver, Molina & Zaragoza, 2015). De este modo, la adaptabilidad propone soluciones novedosas a la empresa familiar ante la complejidad en que opera a través de la adaptación de sus recursos disponibles (Oncioiu & Oncioiu, 2012). Además, se debe mencionar que esta capacidad se basa en transformar las cuatro dimensiones de hostilidades con las que interactúa la empresa: hostilidades de macro-entorno, como las condiciones económicas, políticas, legales; hostilidad de mercado producida por la evolución de la industria; hostilidad competitiva, la cual genera desventajas en términos de poder o posicionamiento; y hostilidad tecnológica que son los avances tecnológicos (Zahra & Neubaum 1998 citado en Auletta, Monteferrante & Rodríguez 2013). Esta capacidad permite cambiar su organización y la forma en cómo se comporta con la finalidad de sobrevivir a constantes cambios externos. Por ello, es necesario que el líder pueda

anticiparse y liderar el cambio, ser flexible y adaptarse (Shuayto, 2012). Sin embargo, no todas las organizaciones tienen líderes que desarrollen la capacidad de adaptarse a contextos competitivos; por lo cual es importante desarrollarla teniendo en cuenta el diseño y las características de la empresa (Hatun & Pettigrew, 2004; Onciou & Onciou, 2012).

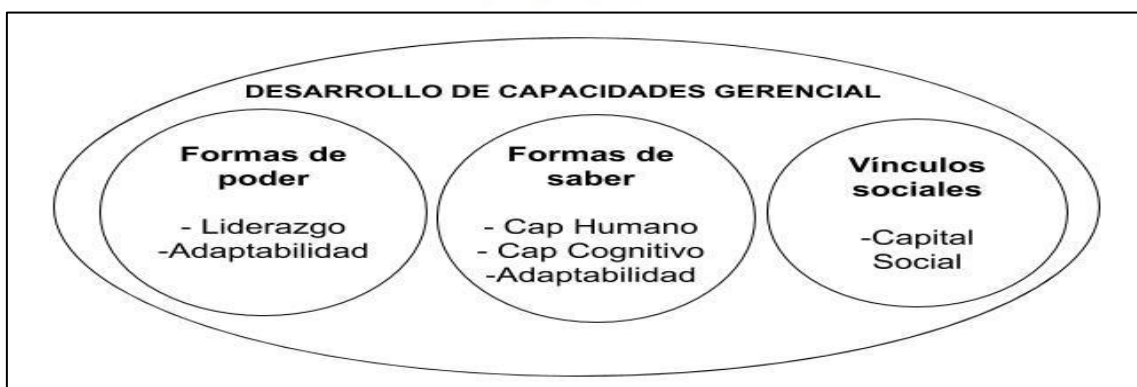
Dada las circunstancias, también se evidencia la necesidad de innovación como parte de la adaptabilidad. No obstante, la innovación ha sido punto de discusión respecto a su definición y nivel de aplicación en las empresas, puesto que ha sido relacionada con la tendencia tecnológica (Onciou & Onciou, 2012). Sin embargo, es enfocado como la capacidad para generar nuevos productos, procesos productivos o mercados, para generar ventajas competitivas sostenibles (López, Montes & Vázquez, 2003; Mathinson, Gándara, Primera & García, 2007).

Es necesario recalcar que no sólo se trata de tener nuevas ideas, sino también es necesario generar una innovación generalizada apoyada en la habilidad organizacional en todos los niveles, para evolucionar y destacar ante la competencia (Mathinson, Gándara, Primera & García, 2007). Se trabaja desde la descentralización de la toma de decisiones que permitirá a toda la organización colaborar en diseñar ideas, liderada por el gerente de modo que se complemente los conocimientos para dar paso a la innovación que protegerá a la empresa del entorno hostil (Hatun & Pettigrew, 2004). De esta manera, se define innovación al proceso y capacidad del líder de poder llevar a las empresas a generar nuevos productos, procesos productivos o mercados, con el objetivo de adaptarse al entorno y generar ventajas competitivas sostenible (Mathinson et al., 2007). Entonces, la adaptabilidad se manifiesta con un medio de ejecución de cambios transformacionales, renovación, recuperación y agilidad estratégica para enfrentar entornos dinámicos (Auletta et al., 2013).

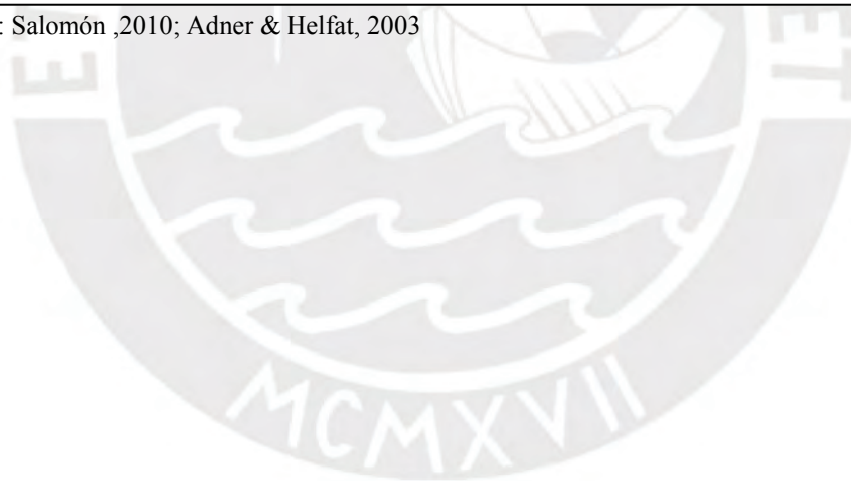
Habiendo realizado una descripción de las capacidades en estudio, pueden ser organizadas en tres categorías (Véase Fig. 3): (1) la forma de poder donde responde ¿cómo gobernar la empresa familiar?; (2) la forma de saber dónde responde ¿qué conocimientos requiere la empresa familiar?; (3) el vínculo social donde responde ¿qué significa para la empresa familiar tener buenas relaciones? (Salomón, 2010). Sin embargo, al saber que el desarrollo de capacidades es un recurso competitivo y clave para la organización, existen pocas investigaciones que relatan cómo se originan y cómo se combinan con otros recursos de la organización (Niemelä, 2004). Asimismo, Sharma (2004) señaló que pocas investigaciones sistemáticas se han dirigido aún hacia la comprensión de los factores contextuales e individuales que llevan a estas mujeres a posiciones de dirección de empresas. “Un sucesor debe ser una persona libre y ser libre significa poseer capacidades para elegir el bien, es decir, tener conocimientos suficientes para distinguir lo que es bueno de lo que es malo, y fuerza de

voluntad para dedicarse a lo que es adecuado para la empresa y apartarse de lo que no lo es” (Gallo, 1998, p. 27). De esta manera, la formación de los sucesores toma vital importancia para los fundadores, quienes en su mayoría procuran brindar la mayor preparación para sus herederos; no obstante, el conocimiento no es suficiente si al mismo tiempo, los sucesores no han logrado una auténtica formación de su voluntad y motivación por alcanzar el desarrollo de dichas capacidades (Gallo, 1998). Por ello, la presente investigación incluye la comprensión de esas motivaciones y su influencia en el desarrollo de sus capacidades gerenciales como sucesoras de la empresa familiar.

Figura 3: Desarrollo de capacidades gerenciales



Adaptado de: Salomón ,2010; Adner & Helfat, 2003



CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

Para llevar a cabo la presente investigación es necesaria la propuesta de un marco metodológico que permita lograr los objetivos propuestos de manera que sea clara tanto para la investigación y la presentación de resultados. De esta manera, se presenta a continuación los componentes del marco metodológico aplicado para la recolección, análisis y presentación de resultados.

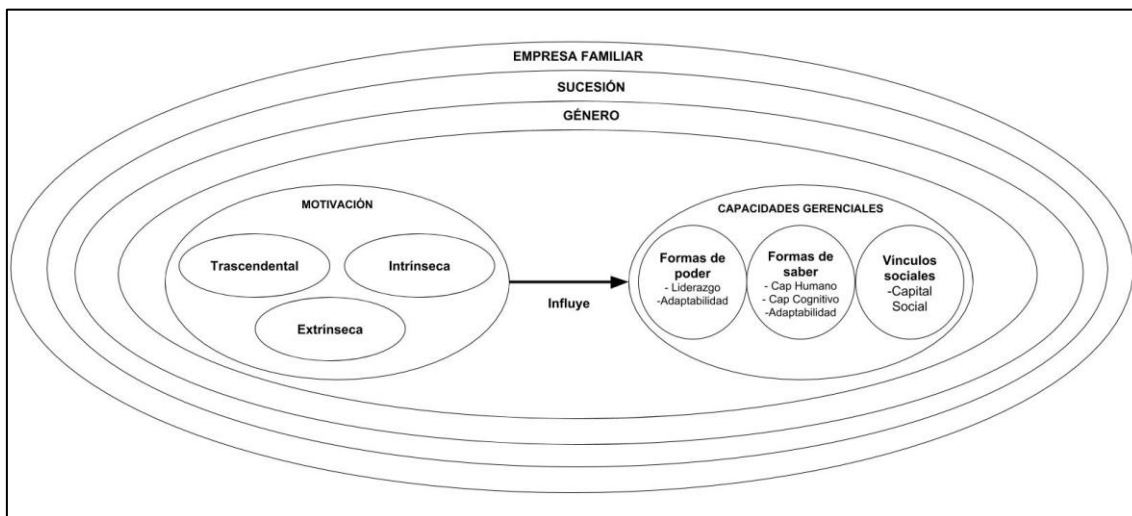
1. Enfoque Metodológico

La naturaleza del presente trabajo corresponde a una investigación de corte descriptivo de enfoque de exploración y correlacional (Hernández, Fernández & Baptista, 2010) bajo el modelo antropológico de motivaciones de Pérez (2002) y la clasificación de capacidades gerenciales en empresas familiares usado por Salomón (2010), siendo el propósito del mismo explorar y relacionar las variables de motivación y capacidades gerenciales de las sucesoras en empresas familiares. Por ello, la metodología empleada para el desarrollo de la presente investigación proviene de un estudio de casos múltiple con unidades de análisis (Yin, 2009) basados en empresas familiares donde el padre es el fundador de la empresa familiar, y decide dar la sucesión a la hija.

El diseño metodológico implica realizar una estrategia para obtener información y cumplir con los objetivos del estudio (Hernández et al., 2010). Por ello, se encontró pertinente hacer uso del enfoque cualitativo debido a que tiene como objetivo entender la percepción de las mujeres sucesoras así como explicar sus experiencias según su visión, lenguaje y expresiones con la finalidad de descubrir conceptos, categorías, temas, vínculos y patrones para otorgarles sentido, interpretarlas y explicarlas en función del planteamiento del problema (Hernández et al., 2010).

El uso del enfoque cualitativo permitirá además entender cómo estas sucesoras perciben sus motivaciones y el desarrollo de sus capacidades, debido a que “la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (Hernández et al., 2010, p. 358). Por otro lado, es recomendable el análisis cualitativo puesto que es un “tema del estudio que ha sido poco explorado o no se ha hecho investigación al respecto en ningún grupo social específico” (Marshall, 2011 y Preissle, 2008, citado en Hernández et al, 2010, p. 358). Es así como se presenta a continuación el modelo de investigación para la presente tesis.

Figura 4: Modelo de investigación motivación-capacidades gerenciales



Adaptado de: Pérez (2002); Salomón (2010); Adner & Helfat (2003)

En esta imagen podemos identificar dos variables principales: motivación (X) y capacidades gerenciales (Y). La motivación puede ser clasificada en tres grupos: intrínseca, extrínseca y trascendental. Por otro lado, se identifican cinco capacidades gerenciales: adaptabilidad, liderazgo, capital social, capital cognitivo y capital humano, las cuales están clasificadas en “Formas de Poder” (liderazgo y adaptabilidad), “Formas de Saber” (capital humano, cognitivo y adaptabilidad) y “Vínculos Sociales” (capital social) (Salomón, 2010). Con ello se pretende analizar cuáles y cómo las motivaciones influyen en estas formas de poder, saber y vínculos sociales.

2. Idoneidad del diseño

Se eligió estudiar cuatro casos pues la investigación responde a las tres principales condiciones aplicables para este tipo de estrategia: el tipo de pregunta de investigación, el control del investigador sobre la conducta actual de los eventos y el foco sobre lo contemporáneo como opuesto al fenómeno histórico (Yin, 2009). Asimismo, debido a que la pregunta principal de la investigación pretende explicar cómo la motivación de la sucesora influye en el desarrollo de capacidades gerenciales, la literatura metodológica sugiere optar por el estudio de casos múltiples. Es así que las preguntas "cómo" y "por qué" son más explicativas para analizar cada caso (Yin, 2009).

3. Validez del estudio

Tanto el proceso y resultados de las investigaciones requieren ser sustentadas a nivel de validez y confiabilidad. Para ello, la literatura sugiere sustentar el estudio de caso a partir de cuatro aspectos de: construcción de la validez, validez interna, validez externa y confiabilidad

(Creswell, 2003; Dawes, 2012; Yin, 2009). El presente estudio al tratarse de un tipo de investigación empírica también requiere del sustento mencionado (Yin, 2009).

Respecto a la construcción de la validez es importante que el análisis se apoye en el uso de distintas fuentes de evidencia como la información obtenida mediante entrevistas, encuestas, observación y revisión de documentos (Castro, 2010), además de establecerse durante el proceso de investigación cadenas de evidencia basados en citas y referencias obtenidas por los entrevistados (Castro, 2010; Dawes, 2012). Por dicha razón se incurrió en entrevistas semiestructuradas de distintos actores, observaciones de campo, visitas y encuestas. Asimismo, estas cadenas de evidencia permiten que la lectura y comprensión de tanto preguntas y conclusiones de investigación sean útiles para la comprensión del lector (Mendoza & Llaxacondor, 2016).

Respecto a la validez interna, se puede garantizar mediante la triangulación de información, donde con un mismo objetivo se pueda contribuir a validar el estudio y potenciar las conclusiones que se derivan (Rodríguez, Pozo & Gutiérrez, 2006), contrastando más fuentes para disminuir la probabilidad de error (Tharenou, Donohue & Cooper 2007). Según Dawes, esta puede ser de distintos tipos: triangulación basada en el investigador, de datos, teórica y de métodos (2012). La triangulación basada en el investigador usa más de un investigador para recolectar e interpretar los datos (Dawes, 2012), por lo cual este estudio, tiene la participación de tres investigadores, los cuales participaron activamente en la recolección, sistematización e interpretación de la data. Asimismo, cabe recalcar que no existe vinculación directa con ninguno de los casos de estudio, que pueda sesgar el análisis de la información. En segundo lugar, la triangulación basada en los datos permite obtener información usando un mismo método, pero con diferentes actores y en diferentes tiempos para poder comparar los distintos puntos de vista (Dawes, 2012). Por ello, para la presente investigación, se entrevistó a la sucesora, fundador y trabajador para recolectar y contrastar la mayor cantidad de información, incurriendo en una segunda entrevista y encuesta para la sucesora.

En tercer lugar, la triangulación teórica refiere a usar más de una perspectiva teórica en la interpretación de los datos (Dawes, 2012; Aguilar & Barroso, 2015), motivo por el cual en la presente investigación se apoya en un marco conceptual construido a partir de autores que han validado sus teorías previas a través de investigaciones. Finalmente, la triangulación de métodos refiere a la aplicación de diferentes métodos para obtener la información (Dawes, 2012), por lo cual este estudio incurrió en la aplicación de entrevistas semiestructuradas, observaciones en visitas, encuestas. Esta triangulación permite asegurar la validez de la recolección e

interpretación. Asimismo, se deben proveer a lo largo de la investigación los detalles de cómo la data fue analizada (Dawes, 2012) siendo el software utilizado Atlas- Ti.

En cuanto a la validez externa, este estudio no se pretende generalizar ya que se basa en la generalización analítica de un conjunto particular de resultados (Castro, 2010; Yin 2009). Asimismo, se adquiere esta validez al analizar las experiencias de los casos de estudio, basándose en las citas y referencias sistematizadas a partir de las declaraciones de los entrevistados (Dubé & Paré, 2003). En este caso, se toma cuatro casos de estudio que comparten variables básicas establecidas, las cuales han sido descritas en el apartado 4 de muestra. Si bien, no se pueden generalizar y extender las conclusiones a todas las sucesoras de empresas familiares, porque no hay una data exacta del universo de estas, se puede brindar un marco emergente para futuras investigaciones a grupos más grandes y homogéneos.

Finalmente, para garantizar la confiabilidad, el estudio al ser reproducido por otro investigador debería llegar a las mismas conclusiones (Dawes, 2012; Yin 2009). No obstante, pueden existir ciertas variables diferentes de acuerdo al tipo de muestra que aplique la información. Por ello, la presente investigación cuenta con un protocolo donde se detallan los pasos seguidos para que pueda ser documentados.

4. Operacionalidad

La operacionalización es un proceso que consiste en la descomposición de variables de manera deductiva, partiendo de lo general a lo particular (Hernández et al, 2010). Para ello es necesario recordar que la investigación se basa en la relación de las motivaciones con las capacidades, las cuales tienen respectivamente variables propias que responden a su análisis y agrupación en la investigación. Ahora bien, luego de definir las variables a usar en la investigación es necesario definir las operacionalmente; es decir, dar a conocer un conjunto de procedimientos y actividades que se desarrollarían para medir cada variable (Hernández et al, 2010). Para ello, en primer lugar, se definen las variables que darán paso a la descripción de los casos de la empresa familiar en un contexto de sucesión femenina (ver anexo G). Dicha información es recolectada mediante la entrevista semiestructurada como parte del protocolo, el cual es aplicable a todos los casos (ver anexo A, B, C y E).

5. Muestra

En este sentido, la investigación comprende cuatro empresas. Los criterios de selección que se usaron para establecer los casos de la investigación se centran en una estrategia cualitativa utilizando casos de estudio múltiples (Yin, 2009; Dawes, 2012). Asimismo, fue seleccionada mediante un muestreo por conveniencia y por bola de nieve. El muestreo por bola de nieve refiere a una selección basada en el contacto de los sujetos de estudio a partir de

referencias proporcionadas por sujetos previamente investigados (Pasco & Ponce, 2015). Asimismo, el muestro por conveniencia, se basa en el contacto en función a la facilidad de acceso a la unidad de observación (Pasco & Ponce, 2015). Se dio de esta manera por la dificultad de acceso a los casos, ya que la sensibilidad de información era considerada al brindar información personal respecto al carácter personal de la información. Asimismo, se evidenció el tipo de muestreo por conveniencia, dada la falta de información estadística, ya que hasta ahora no existen datos ni encuestas actualizadas en torno a las empresas familiares en el Perú (Salomón, 2010), ni tampoco de empresas que tengan sucesoras mujeres, lo cual dificulta determinar un universo. Sin embargo, ante cualquier crítico por este tipo de investigación, Yin (2009) argumenta que un estudio de casos, como los experimentos es generalizable a las proposiciones teóricas y no a poblaciones o universos. En este sentido, el estudio de casos no representa una "muestra", ya que el objetivo del investigador es extender y generalizar las teorías (Yin, 2009). Por ello, al saturar todos los recursos y accesos posibles, se tuvo como resultado final el acceso a cuatro casos de estudio de empresas familiares con operaciones en Lima Metropolitana.

6. Selección de casos

Los criterios para la selección de los casos de estudio fueron cinco. En primer lugar, las empresas familiares consideradas tenían un tiempo mínimo de seis años en el mercado. Sin embargo, tres de los cuatro casos cuentan entre quince y treinta años en el mercado, mientras que la segunda lleva seis años. En segundo, se trata de pequeñas empresas familiares ya que cuentan con no más de cien trabajadores y menos de diez. En tercer lugar, el propietario es el fundador de la organización, por lo tanto, la empresa se encuentra en primera generación. En cuarto lugar, la hija del fundador debe haber sido designada sucesora, y tener participación en la dirección de la empresa. Finalmente, la empresa tiene operaciones y sede principal en Lima Metropolitana. Si bien, tienen otras características que las hacen únicas, fue posible organizar la información de las empresas y las sucesoras de los casos estudiados (ver Anexo D).

El primer caso, de ahora en adelante llamado Caso A, corresponde a una empresa de metalmecánica, fundada en el año 1987, que se encuentra en primera generación, la cual posee alrededor de 12 empleados, siendo 2 trabajadores parte de la familia: la hija y el padre. La sucesora tiene 47 años, es la tercera de 6 hermanos. Además lleva 25 años de matrimonio del cual tuvo 3 hijas: de 23, 12 y 7 años. Vive con ellas y esposo cerca de su lugar de trabajo. Tiene experiencia previa, desarrollando labores de secretariado a raíz de su carrera técnica. Viene desenvolviéndose en la empresa familiar hace aproximadamente 18 años, siendo la única de los hermanos que se quedó en la empresa familiar.

El segundo caso, de ahora en adelante llamado Caso B, refiere a una empresa de importación, representación, distribución, y fabricación de estructuras metálicas para el sector de la minería, seguridad pública y privada. Fundada en el año 2012 oficialmente, se encuentra en la primera generación de su desarrollo, la cual posee alrededor de 15 empleados, de los cuales 3 son miembros de la familia: la hija, el padre y la madre. La sucesora tiene 23 años, es la primera hija de 4 hermanos, es soltera y no tiene hijos. Cuenta con experiencia trabajando en una empresa anterior del mismo rubro, en la cual trabajó con su padre en el área comercial. Viene trabajando continuamente en la empresa desde que ésta fue constituida y se encuentra cursando la carrera universitaria de administración de negocios.

El caso tercero, de ahora en adelante llamado Caso C, refiere a una empresa de fabricación y comercialización de artículos de mármol para interiores, fundada en el año 1955. Se halla en primera generación al igual que las otras empresas, emplea alrededor de 12 colaboradores fijos ya que suele aumentar mano de obra por temporadas si demanda amerita. Dentro de la empresa, son familiares 3 miembros: dos hijas y el padre. La sucesora tiene 33 años, es la primera de dos hermanas y atraviesa por un periodo de gestación de 5 meses. Cuenta con experiencia previa en otro rubro, pero ejerciendo su carrera de administración en el área comercial. Viene trabajando en la empresa formalmente hace tres años, después de renunciar a su anterior trabajo, para enfocarse en la empresa familiar.

El cuarto caso, de ahora en adelante caso D, refiere a una empresa de confección y comercio textil, fundada en el año 2003. Al igual que las demás está en primera generación. Posee alrededor de 15 empleados, siendo parte de la familia el padre, el hermano y la hija. La sucesora tiene 33 años, es la hermana mayor de dos hermanos y al igual que el caso anterior. No está casada pero se encuentra conviviendo con su pareja y ya tiene un hijo. Tiene experiencia previa en otras empresas del mismo rubro ejerciendo su carrera universitaria de administración, pero viene trabajando en la empresa desde hace 4 años, momento en el cual su madre falleció y tuvo que apoyar a su padre ante la difícil situación emocional que pasó.

7. Consentimiento Informado

La participación en la presente investigación por parte de los actores identificados, fundador, sucesora y trabajador de las empresas familiares, fueron de manera voluntaria. Por ello, las empresas pertenecientes a los casos de estudio, estuvieron de acuerdo en formar parte del estudio, siendo realizadas entrevistas de manera voluntaria. A través de un documento escrito, formato sugerido según los estándares de investigación de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, se consideró la firma y recepción de la misma como evidencia. Este consentimiento

se estructura en una pequeña introducción, tema y objetivo de investigación y firmas de solicitante y participante.

8. Confidencialidad

Se aplica un enfoque predominantemente cualitativo- explicativo. Es así que se garantiza a los actores estudiados como lo son padres e hijas, y colaborador, y respecto a la información recibida es completamente confidencial y se mantiene el anonimato. En la transcripción de entrevistas fueron omitidos los nombres de las empresas y participantes con el propósito de mantener la confidencialidad. Durante el desarrollo de las entrevistas, el entrevistador solicitó el permiso para grabar las entrevistas asegurando la confidencialidad.

9. Métodos de levantamiento de información

La presente investigación utiliza un enfoque predominantemente cualitativo-descriptivo, por tanto, la recolección se orienta a datos e información sobre la percepción de los sujetos de estudio, en este caso las hijas sucesoras. No obstante, se ha optado por tomar la perspectiva de los padres fundadores y un colaborador administrativo de la empresa. Para todos los casos, se ha optado por el uso de técnicas de investigación cualitativas como las entrevistas semiestructuradas. Se ha determinado como mejor opción la aplicación de un enfoque cualitativo, pues tiene un propósito descriptivo. Este enfoque: “representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implica la recolección y el análisis de datos (Hernández et al., 2010).

El horizonte temporal del análisis es el de un momento único en el tiempo, es decir, transaccional (Hernández et al., 2010). Los casos estudiados, cumplen con características comparables, tal como se recomienda en la literatura para el tipo de análisis planteado (Adner & Helfat, 2003). La recolección de información en una investigación cualitativa se obtiene mediante diversas técnicas, para luego organizar, depurar y analizar (Hernández et al., 2010). La investigación requiere de la técnica cualitativa entrevista semiestructurada, la cual fue enfocada a considerar tanto la perspectiva familiar y de empresa respecto a las sucesoras, específicamente sus motivaciones y capacidades. Para ello; en primer lugar, se tomó en cuenta la perspectiva de las sucesoras, quienes son el objeto de estudio (ver Anexo A). Segundo, se tomó en cuenta la perspectiva del padre, dada la relación familiar y a la vez organizacional como fundador (ver Anexo B). Tercero, se tomó en cuenta la perspectiva de un colaborador que cumpla funciones administrativas. No obstante, en algunos casos, este colaborador, era un familiar dado el tipo de negocio (ver Anexo C).

Este tipo de entrevista no requiere de una guía de preguntas predeterminadas, pues brinda al entrevistador la libertad de poder agregar preguntas, con el fin de brindar un mejor

entendimiento sobre sus interrogantes y obtener mayor información sobre el problema de investigación. La entrevista semiestructurada “comprende un abanico definido de preguntas, pero con una secuencia y formulación flexible” (Pasco & Ponce, 2015, p. 63). Las entrevistas semiestructuradas tienen la finalidad de conocer las motivaciones y capacidades, con la finalidad de conocer la percepción de las hijas sucesoras, contrastarlas con las percepciones de los otros actores para encontrar la influencia de las motivaciones en el desarrollo de capacidades.

No obstante, es preciso indicar, como se mencionó anteriormente, que este estudio tiene como base la Teoría antropológica de motivación propuesta por Pérez López (2002) y la clasificación de capacidades gerenciales propuesta por Salomón (2010) basada en Adner & Helfat (2003). Es así que, a partir de estas revisiones teóricas, se identifican ciertas variables. Respecto a la teoría antropológica de Pérez López, se clasifica en tres tipos de motivaciones: intrínseca, extrínseca y trascendental. Respecto a las capacidades gerenciales, que las capacidades gerenciales son el liderazgo, adaptabilidad, capital humano, capital cognitivo y capital social (Adner & Helfat, 2003; Salomón 2010). Estas variables han sido explicadas en el apartado de operatividad; no obstante, es necesario indicar que se asignó herramientas y métodos a para responder a estas variables a través de una matriz de herramientas (ver Anexo H).

De acuerdo a los objetivos y preguntas de investigación se necesita hacer uso de herramientas de levantamiento de información que respondan a las preguntas de la mejor manera. Ya que la matriz de consistencia evidencia los objetivos (ver Anexo F), es necesario describir las herramientas usadas para la recolección de la información necesaria para satisfacer la pregunta de investigación de cada objetivo. En ese sentido, se hará una breve explicación e identificación de las herramientas de levantamiento de información por objetivo.

Para el primer objetivo, analiza cómo el entorno familiar en un proceso de sucesión es un escenario para el desarrollo de motivaciones y capacidades gerenciales de las sucesoras de empresas familiares estudiadas. Es decir, las características de este contexto de empresa familiar durante un proceso de sucesión femenino, incluye las relaciones y características propias de una empresa familiar tales como las características de la empresa, generación, número de trabajadores, relaciones dentro y fuera de la empresa familiar; en especial padre e hija, ya que el padre fundador es el encargado de preparar al nuevo sucesor con las habilidades, conocimientos y visión (Aronoff & Ward, 2000; Aronoff, Astrachan, & Ward, 2002). Así mismo, es importante tomar en cuenta la característica de este proceso de sucesión que es femenino. Para ello, en primer lugar, se opta por la entrevista semiestructurada, basadas en preguntas que servirán para

una primera aproximación de las variables mencionadas que se pretenden estudiar. Una vez identificadas las respuestas por el análisis del discurso, se puede tener una concepción entre la realidad de las empresas y la teoría revisada. Posteriormente, mediante el estudio del discurso, se usa las respuestas para describir este contexto.

Para el segundo objetivo específico, se busca analizar cuáles son las motivaciones de las sucesoras de los casos estudiados. Para ello, también se aplica una entrevista semiestructurada tomando en cuenta las variables de motivaciones descritas según el modelo de Pérez López (2002). Así mismo, se realiza una entrevista semiestructurada al padre respecto a las motivaciones de su hija sucesora percibidas por él (ver Anexo B). El tercer objetivo, busca analizar según la clasificación de capacidades gerenciales, cuáles de estas se relacionan con las sucesoras. Esto ayuda a identificar cuál o cuáles de estas capacidades gerenciales son reconocidas como desarrolladas en las sucesoras (Salomón, 2010).

Al cumplir con el levantamiento de información para responder a las preguntas y objetivos específicos, se puede responder al objetivo general. De esta manera, se analiza la influencia entre las motivaciones encontradas con el desarrollo de capacidades gerenciales. Estas capacidades gerenciales responden a tres preguntas, ¿Cómo gobernar la empresa familiar?; ¿Qué tipo de conocimientos se necesitan en la empresa? y ¿Qué significa tener buenas relaciones? Estas preguntas agrupan las capacidades gerenciales en las formas de poder, que son el resultado de sucesión, liderazgo y adaptabilidad, y responden a la pregunta: ¿Cómo gobernar la empresa familiar?; las formas de saber, que agrupan al capital humano, al capital cognitivo y también la adaptabilidad, responden a la pregunta: ¿qué tipo de conocimientos se necesitan en la empresa familiar?; y los vínculos sociales, que corresponden al capital social y responden a la pregunta: ¿qué significa tener buenas relaciones? (Salomón, 2010).

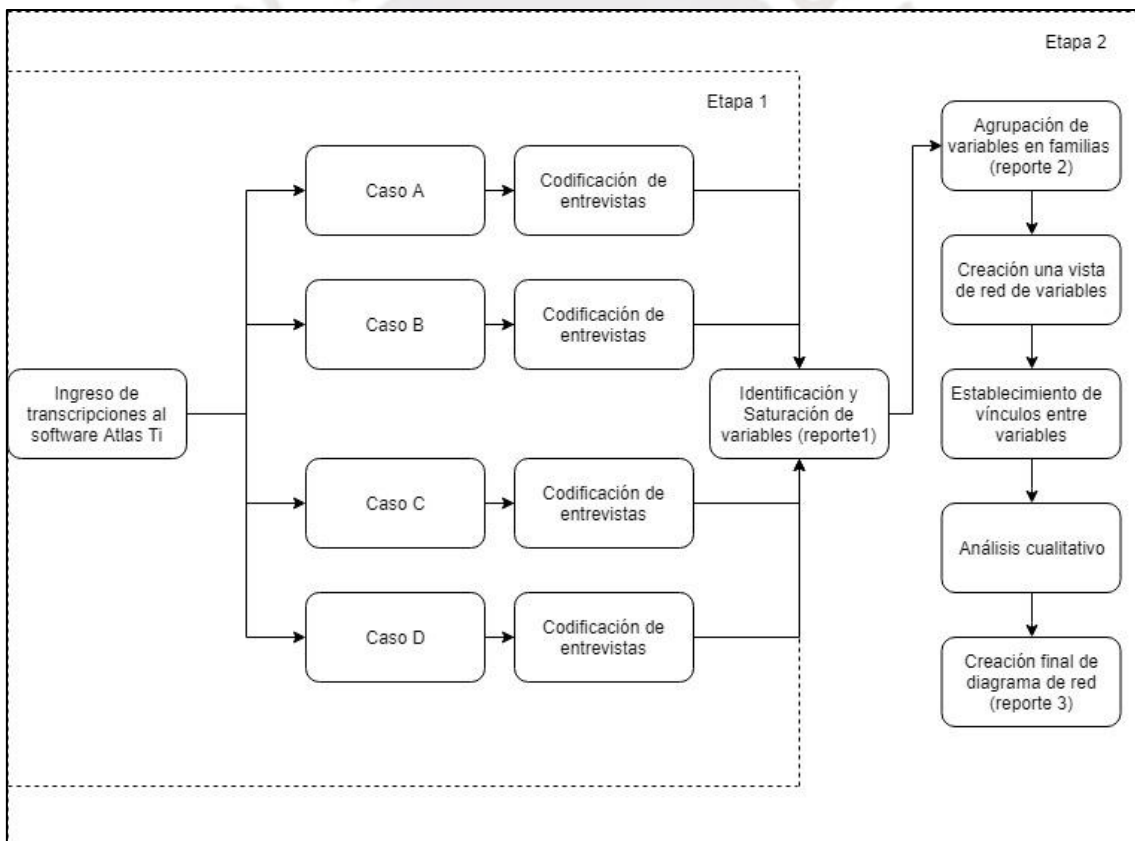
Es por ello que se aplica una entrevista semiestructurada para conocer cómo estas capacidades gerenciales son reconocidas por las sucesoras. Por ello, también se programó una segunda entrevista semiestructurada y una encuesta aplicada a la sucesora para reafirmar las relaciones encontradas (ver Anexo E). Se puede identificar algunas situaciones en que todas las estrategias de la investigación podrían ser pertinentes, y otras situaciones en que dos estrategias podrían ser consideradas igualmente atractivas. Por ello, nuestro levantamiento de información incluye estrategias de un enfoque cualitativo predominante.

10. Proceso de estudio de caso

El estudio de caso requiere el establecimiento de un proceso que evidencie cómo se realizó la investigación (Yin, 2009; Dawes, 2012). El estudio de casos de la presente investigación fue desarrollada en ocho etapas graficadas en la Fig. 4. En la primera, se incurrió

en la búsqueda de literatura pertinente al estudio de casos. En la segunda etapa, según la literatura recabada, se diseñó una primera versión de la herramienta principal, siendo la entrevista semiestructurada. Paralelamente, al definir las características de la muestra, se contactó a distintas empresas familiares para solicitar su participación. Entonces, se realizó una prueba piloto para validar la claridad y pertinencia de las preguntas a investigar. Ello, permitió hacer mejoras en el instrumento de recolección de datos y formular una versión mejorada para ser aplicada con los casos de estudio finales. Cabe resaltar que esta prueba piloto se basó en cuatro entrevistas con sucesoras de otras empresas familiares, las cuales no fueron el objeto de estudio, ya que no se podía tener acceso a los fundadores y trabajadores de dichas empresas. Sin embargo, esa etapa fue de gran utilidad puesto que ayudó a perfilar la herramienta y posteriormente, acceder a nuevos casos de estudio siendo los cuatro casos mencionados a lo largo de esta investigación.

Figura 5: Proceso de estudio de caso



Elaboración propia

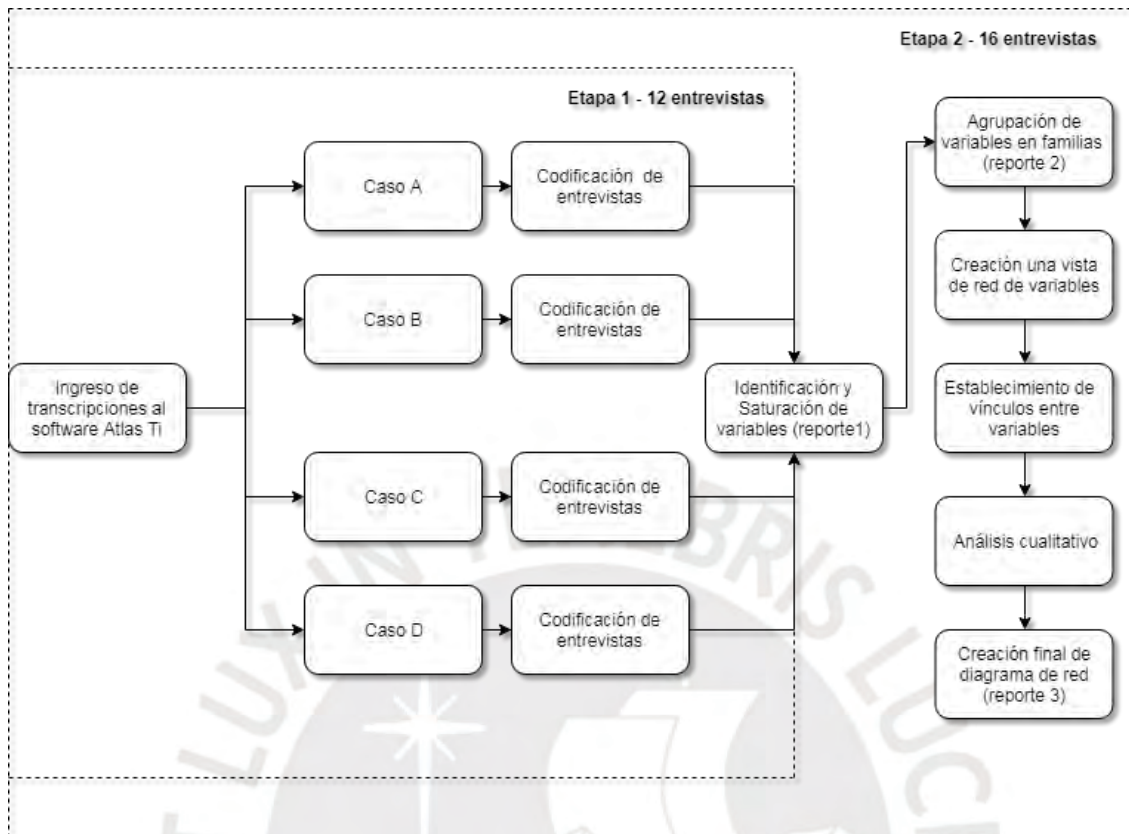
La tercera etapa a la ejecución de las entrevistas siendo tres por caso: sucesora, fundador y trabajador. Este trabajo de campo requirió de la participación de los tres investigadores en distintos roles según la programación por entrevista. La cuarta etapa corresponde a la transcripción de entrevistas y registro de toda data recolectada tanto de notas

de campo, entrevistas, visitas, etc. La quinta etapa, corresponde a la primera sistematización usando el Atlas Ti. Esto permitió contrastar la realidad con la teoría para codificar y reducir las variables según los estudios de caso. La sexta etapa, corresponde a la ejecución de la segunda entrevista con la relación de variables finales. Para ello, se diseñó una herramienta basada en una encuesta y entrevista. En la séptima etapa, se realizó la sistematización final agregando la data recolectada por esta última herramienta haciendo el cruce de información de los estudios de casos a través de un análisis cualitativo. Finalmente, se procedió a identificar los nuevos hallazgos, para dar paso a un marco emergente, conclusiones y recomendaciones.

11. Métodos de análisis de información

Es importante recalcar que los resultados son sustentados de forma cualitativa. En primer lugar, para el análisis de la información se elaboró una matriz de consistencia que permite delimitar las principales variables y herramientas para el levantamiento de información. Asimismo, se diseñó una matriz de herramientas para designar específicamente las preguntas a satisfacer las variables propuestas. Al ser un análisis de casos, la recolección de datos se apoya en entrevistas semiestructuradas, las cuales son analizadas en base al software Atlas-Ti versión 7 (Hernández et al., 2010). Este software, es “una técnica apropiada para la descripción objetiva, sistemática y cualitativa del contenido manifiesto o implícito de una fuente de datos como lo son las entrevistas [...] y grabaciones audiovisuales” (Varguillas, 2006, p. 2).

Figura 6: Proceso de análisis de Atlas Ti



Elaboración propia

Después de llevar a cabo las entrevistas, estas fueron transcritas y organizadas en un almacenamiento compartido para los investigadores. El cuidado y tratamiento de las transcripciones se respalda en la integridad y confidencialidad de los investigadores, puesto que requiere ser el input principal de la investigación. Una vez finalizadas las transcripciones de las entrevistas a la sucesora, padre y trabajador de cada empresa familiar, se ingresaron y codificaron en el Atlas Ti teniendo como base las variables sugeridas por la teoría. Sin embargo, en este proceso de sistematización se reconocieron variables de la teoría y nuevas variables; para las cuales se crearon nuevas codificaciones. Además se identificaron indicios de relaciones entre motivaciones y capacidades gerenciales. No obstante, luego de identificar las variables reconocidas por las sucesoras, se procedió a realizar un nuevo listado de variables para motivaciones y capacidades teniendo como base esta primera identificación.

Luego, se procedió a diseñar una segunda herramienta de análisis aplicable sólo a las sucesoras, compuesta por dos partes: una encuesta y una entrevista (ver Anexo E). La encuesta, tiene diseño de cuadro de doble entrada: motivaciones (filas) y capacidades gerenciales (columnas). El propósito es comprobar las variables reconocidas y las relaciones entre ambas de manera gráfica por las mismas sucesoras. La segunda parte, corresponde a una entrevista

semiestructurada para recopilar la justificación de las respuestas marcadas en el cuadro. Para ello, se establecieron preguntas de acuerdo a la conversación siguiendo una semiestructura básica que fue adaptada según la dinámica de la entrevista por cada caso.

Una vez realizada la segunda entrevista, se procedió a su transcripción siguiendo los mismos lineamientos de las primeras entrevistas. Seguidamente, las transcripciones fueron ingresadas al Atlas Ti para ser sistematizadas y codificadas también según las variables existentes. El Atlas Ti, asignó una codificación de dos números permitiendo identificar la entrevista y el número de cita de la entrevista (ver Anexo I). Asimismo, esta herramienta permitió identificar el número de citas por cada variable dando así una mejor lectura sobre cada una, obteniendo la saturación de variables (ver anexo J). Mediante este software, se pudo sistematizar las variables en grupos de familias, teniendo como resultado un reporte de las mismas (ver Anexo K). Seguidamente, se generó una vista de red, que ubicaba todas las variables en un campo de trabajo, para luego establecer los vínculos manualmente. Para ello se usó como guía el análisis cualitativo basado en el contraste de la teoría y el trabajo de campo. Como resultado, mediante el Atlas Ti se diseñó un diagrama de red para facilitar la visualización de las relaciones a nivel gráfico y conceptual (ver Anexo L).

Cabe resaltar que debido a esta segunda sistematización se identificaron las relaciones y justificaciones encontradas. Finalmente, se pudo obtener un cuadro de relaciones conglomerado que resume las relaciones entre motivaciones y capacidades gerenciales (ver Anexo N). Tal como se ha descrito, la sistematización de la data y generación de reportes es clave para la generación de análisis y presentación de resultados. No obstante, este es sólo un proceso o herramienta que debe ser guiado por la sustentación teórica y el criterio de los investigadores.

12. Recolección y registro de datos

La fuente principal es la entrevista semiestructurada, la cual permite generar, mediante las preguntas de la guía utilizada, un diálogo con el participante a fin de profundizar sobre los temas considerados relevantes y que permitan los hallazgos requeridos. Las entrevistas cualitativas son importantes porque permiten tanto el diálogo como tener la percepción del participante. Durante la recolección de los datos es el protocolo el que guía el trabajo de investigación, y se siguió la guía de entrevistas, las cuales reciben retroalimentación de las anteriores entrevistas, no obstante, siguiendo apartados según las variables, tanto de motivaciones y capacidades. El presente estudio utilizó entrevistas semiestructuradas para recolectar los datos, lo que permitió a los entrevistados relatar sus experiencias, percepciones, opiniones y conocimientos (Patton, 2002).

El proceso de entrevistas fue importante y requirió la inversión de tiempo. Primero se contactó telefónicamente y por red de contactos a cada empresa y se pidió hablar con los dueños fundadores y sus hijas. El equipo de investigación se identificó como alumnado de la facultad de Gestión y Alta dirección, en San Miguel, PUCP. Posteriormente se envió a cada dueño presencialmente un breve resumen del estudio y con las preguntas de la investigación, para que las revisaran y nos indicaran su predisposición a participar. A quienes aceptaron participar se les solicitó una reunión de una hora y media, en la que se les explicó el estudio y se fijó el lugar, el día y la hora de la entrevista (Williams, 2002).

En algunas oportunidades se tuvo que reprogramar las fechas y horas de las entrevistas, debido a que los entrevistados se encontraban ocupados con otras responsabilidades. Las entrevistas fueron realizadas de acuerdo con el protocolo del caso y la guía de entrevistas. En ellas se recordó el consentimiento informado y se solicitó autorización formal para realizar la grabación. Las entrevistas se realizaron en la ubicación preferida elegida por los entrevistados; así, algunas se realizaron en sus oficinas, otras en sus casas y una en un lugar neutral elegido por el entrevistado.

A medida que se avanzaba en el proceso de entrevistas, se adquirió mayor experiencia en la realización de preguntas. Compartir la ejecución de las entrevistas entre los investigadores ayudó a reducir el sesgo del investigador. Se utilizó un lenguaje apropiado, que evitó palabras que pudieran sugerir sesgo o prejuicio acerca del género, la orientación sexual, de raza o grupo étnico, edad o cualquier otro factor (Marshall & Rossman, 1999). Otro principio ético seguido fue el de mantener la objetividad durante la etapa de recopilación de información (Saunders et al., 2003). Asimismo, se recurrió al uso de una bitácora para registrar las observaciones de las entrevistas y visitas (ver Anexo M).

CAPÍTULO 4: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

El presente capítulo analiza los resultados de los hallazgos del trabajo de campo estructurado en tres partes: descripción, análisis y conclusiones. La primera parte, presenta a nivel descriptivo las variables identificadas en los casos de estudio: motivaciones (intrínseca, extrínseca y trascendental) y capacidades gerenciales (capital humano, capital social, capital cognitivo, adaptabilidad y liderazgo). La segunda parte, corresponde al análisis de la relación entre motivaciones y capacidades gerenciales. Por último, se presentan un marco emergente, las relaciones, conclusiones y recomendaciones aplicables a los casos de estudio.

1. Descripción de variables en casos de estudio

Se ha incurrido en el estudio de las motivaciones y capacidades gerenciales de las mujeres sucesoras de empresas familiares haciendo uso de entrevistas semiestructuradas y observaciones de casos múltiples. A continuación, su estudio.

1.1. Antecedentes del padre

En los cuatro casos se ha podido apreciar que los fundadores han recibido educación superior ya sea antes o en el transcurso de formación de su propia empresa. El fundador del caso A, estudió Ingeniería Mecánica Industrial; dado que deseaba dejar un legado, se especializó en el rubro de metalmecánica para posteriormente emprender su propia empresa. El fundador del caso B, estudió Administración y se especializó en el área comercial. Años después emprendió un negocio con unos socios, pero debido a la separación de los socios, él inicia su propia empresa de importaciones con el soporte de su hija mayor, quien ya se había relacionado con el negocio durante el primer emprendimiento.

El fundador del caso C, tiene formación secundaria y técnica a través de talleres y capacitaciones en cuanto a gestión empresarial, pero se enfocó más en el desarrollo práctico y conocimiento técnico del giro de negocio. Gracias a la red de contactos de sus anteriores trabajos, logró contactar clientes para abrir un taller y luego tiendas de productos de mármol. El fundador del caso D, tiene estudios superiores en administración y finanzas, aunque tuvo que dejarlo en noveno ciclo. No obstante, al haber fundado una empresa textil, reconoce la importancia de la práctica y teoría por lo cual planea culminar sus estudios. Es así que de alguna manera, la historia, valores y formación del fundador a nivel personal y empresarial, se relacionan con la construcción y consolidación de la empresa, las capacidades requeridas para manejar la misma (Teece, 1997; Rosenbloom, 2000; Hatum & Pettigrew, 2004).

1.2. Relación del fundador y sucesora

Un adecuado proceso de sucesión requiere una buena relación y comunicación entre el gerente de la empresa y el sucesor (Hollander & Elman, 1988; Handler, 1992). Esto facilita un mejor entrenamiento y traspaso de conocimiento hacia los líderes (Seymour, 1993; Fiegenger, Brown, Prince & File, 1994). Dada la naturaleza de los casos de estudio, la relación entre fundador y sucesor resulta ser la de padre e hija, por lo cual es necesario el estudio de dicho vínculo. En el caso A, la sucesora afirma tener una relación excelente con su padre dado la confianza entre ambos para manejar todos los temas. Ello es corroborado por el padre, quien afirma: “el hecho de que sea mujer, es más cercana a mí porque el varón jala más para sí mismo. En cambio las hijas se apegan al papá, ella me cuida y protege” (10:46). A pesar de contar con más hijas, maneja este vínculo especial con la sucesora que es la tercera en orden de nacimiento.

En el caso B, el padre relata que su hija intervino activamente desde el inicio de la empresa, aún desde los doce años puesto que su padre ocupaba buenos cargos en las empresas donde trabajaba. El padre declara: “ella veía lo que hacía y a los diecisiete años se involucra más en este perfil del negocio, ya que a ella le gustaba ir conmigo con los clientes” (1:1). De esta manera, gracias al tiempo y experiencias compartidas, fortalecieron su relación. La trabajadora entrevistada declara: “ella ve lo que hace él y lo imita, es su amigo y socio” (2:28), asimismo, percibe compatibilidad en ambos, puesto que afirma: “se parecen mucho, no sólo físicamente, sino en el carácter” (2:27).

Por otro lado, el caso C presenta a una sucesora que empezó a relacionarse esporádicamente en la empresa alrededor de los quince años cuando su papá decidió alquilar una primera tienda en San Isidro. Sin embargo, hace dos años decidió trabajar a tiempo completo en el negocio familiar. Si bien la relación entre fundador y sucesora a nivel del negocio no empezó hace muchos años, mantienen una buena relación en comparación con el hijo mayor del fundador. La trabajadora del caso, que es la hermana menor declara: “La relación que tienen es buena, con las mujeres es dócil, con mi hermano es bastante duro, por eso no tienen tanta buena química; pero con nosotras sí, es más tranquilo” (8:11). A causa de tal relación entre padre y el hijo varón, este último decidió desvincularse del negocio. El caso D, presenta la relación de confianza y fortaleza a nivel familiar y del negocio. Asimismo, ha inculcado que el que sea mujer, no influye en el reconocimiento; la sucesora declara: “Mi padre nos ha enseñado que entre hombre y mujer, si tienen la habilidad de hacerlo bien, es justo reconocer el esfuerzo y logros de metas” (5:48). Es por ello, que el fundador transfirió la confianza y expectativa en su hija en la parte directiva de la empresa, puesto que reconocía su habilidad y potencial para continuar con el legado.

2. Descripción de Motivaciones en casos de estudio

Según lo indicado las motivaciones reconocidas son de tres tipos: intrínseca, extrínseca y trascendental. Cada una de ellas tiene variables según la teoría, las cuales fueron presentadas en el marco conceptual (ver anexo K). No obstante, a continuación se procede a describir aquellas que han sido reconocidas de acuerdo a los casos de estudio.

2.1. Motivación Intrínseca

La motivación intrínseca es la fuerza que mueve a la persona a realizar una acción, puesto que le genera satisfacción y un mayor aprendizaje a través de sus logros (Pérez, 2002). A continuación, se presentan las variables encontradas en los casos que responden a este tipo de motivación.

2.1.1 Elección voluntaria de permanecer en la EF

Uno de los puntos centrales de la motivación intrínseca es que debe nacer de un deseo voluntario. Por ello, conocer las condiciones y disposiciones bajo las cuales el sucesor ingresa al negocio, permite acercarse al comportamiento a través del tiempo. Algunos escenarios como ser la única opción, ingresar por facilidad, sentir el compromiso de continuar con la empresa u otras razones que no sean voluntarias pueden generar sentimientos de ansiedad y falta de control (Casillas et al., 2014). Las sucesoras de los cuatro casos mostraron interés voluntario por continuar en la empresa familiar aunque fueron influenciadas por ciertas circunstancias; finalmente tomaron la decisión de permanecer.

El fundador A considera que no ha obligado a su hija permanecer en la empresa, sino a raíz de lo que ella decidió; él la ha apoyado. La sucesora considera que tomó la mejor decisión; y por la experiencia de su anterior empleo, se dió cuenta que el mejor lugar para tener los beneficios que ahora tiene, era la empresa familiar. A pesar de que sus hermanos también ingresaron, en la actualidad es la única que ha permanecido. Por otro lado, el sucesor B declara que a pesar de que la sucesora tuvo otras propuestas, ella decidió quedarse. La sucesora afirma haberse quedado porque sintió que era lo que debía hacer, al ser el negocio el sustento para su familia. Si bien no fue coaccionada, sintió las expectativas ya que su padre siempre la reconoció como su mano derecha y de vital importancia para el éxito de sus proyectos. Por otro lado, ella mencionó: “quizás sí me hubiera ido a otro tipo de trabajo, me hubieran pedido experiencia laboral mínima, y yo sólo tengo experiencia laboral en el anterior de este trabajo” (3:18). De esta manera, el sentir que su falta de experiencia le jugaría en contra en el mercado laboral y las razones anteriores, fue una decisión voluntaria pero influenciada por los factores mencionados.

En el caso C, la sucesora tuvo una motivación voluntaria más directa de ingresar al negocio familiar, cuando este atravesó una crisis financiera. Aunque en ese momento, ella

contaba con un trabajo estable externo evaluó la oportunidad. Dado que nunca le gustó tener un jefe que le diera órdenes sino que deseaba establecer su propio negocio, renunció y se unió completamente al negocio familiar. Ella declaró: “en ese entonces las cosas no iban bien, así que averigüé cómo podría incrementar las ventas y dije: ¡ahora o nunca! y renuncie!” (8:9). Al proyectar sus objetivos personales y las necesidades de la empresa, divisó una gran oportunidad y motivo para asumir el reto. Asimismo, la sucesora del caso D declaró que no se sintió obligada a unirse al negocio, pero sí sentía la presión de la expectativa al principio. Sin embargo, con el pasar de los años, ha logrado interiorizar el sentido de pertenencia y proyección de sus metas; ella declaró “este negocio, es parte de mí también; si tendría otro sería para complementarlo, pero no dejaría de dirigir este negocio familiar” (5:54).

2.1.2. Desarrollo personal y profesional

Esta variable se refiere al cumplimiento de las expectativas ya sean a nivel personal y profesional de las sucesoras alineados con sus objetivos y metas. En el caso A, para la sucesora, el desarrollo personal está relacionado con el balance entre su familia, especialmente sus hijos y el trabajo. Ella narra: “quiero poder contribuir con mi familia aprendiendo cada vez más de la empresa y a la vez dedicarme a mis hijos” (11:11). Por otro lado, la sucesora del caso B, que aún es soltera, relata: “quiero especializarme en marketing, terminar administración y especializarme en esta área. Además, pienso tomar otra serie de cursos profesionales para seguir creciendo” (3:23). Ello indica que percibe su desarrollo a través de la adquisición de conocimiento y formación académica para ella misma y en favor de la organización.

La sucesora del caso C, tiene como meta principal el establecimiento de su propia empresa, por lo cual afirma haber dejado su antiguo trabajo e involucrarse totalmente en la empresa familiar. En este sentido, su padre cree que ella está cumpliendo sus objetivos profesionales; declara: “Ella siempre ha querido liderar un negocio, si bien ahora ella le gustaría tener aún más resultados, muchos de sus objetivos se están logrando” (7:6). Sin embargo, la misma sucesora también considera que al estar gestando, sus expectativas pueden inclinarse en el futuro más la crianza de su hija, ella afirma: “Ahora que estoy joven, si quiero hacer algo lo tengo que hacer; cuando tenga familia será complicado. Por eso fue que decidí dedicarme de lleno y me gusta trabajar aquí” (8:20). Por otro lado, la sucesora D reconoce la importancia que su formación le ha dado para administrar un negocio. Por ello, relaciona su desarrollo con ello, “es mucho mejor si yo puedo gestionar un negocio propio; en este caso, un negocio familiar” (5:18). Siente que tiene las capacidades necesarias y el ejercer su profesión en beneficio del negocio como hacer su marca reconocida e internacionalizarse la motiva a asumir la dirección.

2.1.3. Satisfacción de la tarea

Esta variable se refiere a la satisfacción de realizar las tareas propias del cargo, sentirse útiles para la organización de acuerdo a sus capacidades y aportes. Es así que esta variable puede identificarse en el caso A cuando la sucesora afirma que ha desarrollado facilidad para relacionarse con los clientes y colaboradores. Asimismo, el fundador considera que aparte de los beneficios como el horario flexible, el que ella disfrute lo que hace es un factor importante para que participe del negocio. Por otro lado, la sucesora B indica que el demostrar sus habilidades desde su posición es una oportunidad de sentirse útil y a la vez demostrar que más que ser un empleo es una actividad que disfruta.

Similarmente, la sucesora C, encuentra importante brindar buena atención al cliente creando una relación empática. Ella declaró: “Si el cliente no es feliz, yo no soy feliz” (8:63). Para ella, el cliente es un aliado clave y generar un clima adecuado no sólo es una labor necesaria sino deleitable. Es por ello, que encuentra interesante buscar soluciones a las situaciones que se presenten mostrando su proactividad. La sucesora D, indica que su satisfacción con la tarea va de la mano con lo que pueda demostrar a través de su competitividad. Ella declaró: “me gusta la competencia, verificar que todo salga bien, tanto en producción como en tiendas” (5:25); para ello, considera que tiene las capacidades y experiencia del negocio.

2.1.4 Auto-reconocimiento

Se refiere al reconocimiento propio derivado de la convicción y confianza percibida. El auto-reconocimiento como variable identificada en los casos de estudio, está ligado a la valoración y reconocimiento de estar en la capacidad de ser sucesora. Este primer auto-reconocimiento como sucesora viable parte de la identificación ya sea de habilidades, conocimientos, experiencia y otros factores que convezan en primer lugar a las sucesoras de que están haciendo un buen trabajo. Se puede relacionar con una necesidad de primero estar convencidas que si pueden ser sucesoras y aplicar todas sus capacidades y conocimientos, para luego demostrarlo a otros. Es importante para ellas, tener la certeza y desafiarse a lograr sus objetivos. Si bien es cierto hay sistemas de recompensas cada persona valora recompensas distintas. Resalta el caso C, en el cual la sucesora reconoce sus logros, ya que si bien sabe que su padre se encuentra contento con sus acciones, no lo expresa públicamente, así que decide premiarse con algún incentivo propio, aunque este no es más importante que la certeza de reconocerse capaz.

Por otro lado, en el caso B y D, las sucesoras se consideran importantes e indispensables por lo que han logrado a favor a la organización, son conscientes de sus capacidades y

habilidades. La sucesora del caso B, indicó: “Siento que me necesitan y eso me hace quedarme; no solamente mis propias necesidades; se podría decir que también ellos necesitan de mis habilidades en este lugar” (3:33). De este modo, el auto-reconocimiento puede ser satisfecho ya sea por un convencimiento personal de capacidad o este convencimiento sumado a un premio adicional producto de la elección de la sucesora.

2.2. Motivación Extrínseca

La motivación extrínseca es la “fuerza que nace del exterior que mueve a realizar una acción ya sea para lograr una recompensa o un castigo” (Pérez, 1997). Se reconocieron en las sucesoras diferentes variables de motivación extrínseca y a continuación se procederá a su descripción.

2.2.1. Incentivos y recompensas extra

Esta variable se refiere a la presencia de un sistema de recompensas e incentivos adicionales al salario, los cuales puedan complementar e incentivar el desempeño, en este caso de la sucesora. De acuerdo a los casos analizados, se pudo identificar que no existía un sistema de recompensas oficiales, pero si valoraban cuando se hacía una actividad que beneficiara a todos cuando se obtenía un logro. Por ejemplo, la sucesora del caso B declaró: “por ahora las únicas recompensas serían salir a comer todo juntos en familia” (11:21). Ello indica que dice que una recompensa es el pasar tiempo con su propia familia; es decir, recompensas no económicas.

Otro tipo de recompensas o incentivos es aprender de los conocimientos del padre, sentir la confianza que se deposita en ella. Es así que la sucesora D declaró: “más que lo económico es la gratitud; saber que puedo ser ayuda y dirigir al lado de mi padre es una recompensa y el tiempo” (5:27). En general, la definición de incentivos y recompensas comprendidas por las sucesoras incluye un beneficio común; por ejemplo, pasar tiempo con su familia, tener tiempo para sí misma, las enseñanzas compartidas por el padre hacia su hija. En este mismo sentido, consideran que si bien su trabajo es importante, el reconocimiento debe ser colectivo ya que no consideran que los demás puedan verlo como favoritismo si sólo se les premia a ellas. Es por eso, que a pesar de que pueden existir recursos, no hay un sistema de reconocimiento externo, sólo queda en que ellas saben que los fundadores están satisfechos con sus esfuerzos.

2.2.2. Sueldo

El sueldo es el dinero que reciben por su trabajo y es percibido como justo de acuerdo al grado del cumplimiento de sus responsabilidades. Mediante las entrevistas se pudo rescatar que el sueldo es percibido como importante, pero no es prioridad; hay otros factores que se toman en

cuenta para percibirlo como fuente de motivación. Por ejemplo, la sucesora del caso B indicó: “el sueldo será más importante cuando tenga mi propia familia; en mi soltería no es tan importante por el hecho de que aún vivo con mis padres y mis gastos no son fuertes” (3:31, 36). Ello refiere a que cuando no hay responsabilidad de otros, como hijos, el sueldo no es un determinante, puesto que aún los gastos no son tan grandes y pueden compartirse. Sin embargo, obtiene más relevancia cuando están próximas a tener una familia propia, pues la responsabilidad no sólo requiere cuidado sino de sustento económico, siendo el caso de la sucesora C y D quienes están en estado de gestación. Por otro lado, también se puede afirmar que el sueldo al que acceden y otros beneficios son mejores que trabajando para otros, la sucesora D declaró: “yo siento que mi sueldo satisface mis necesidades básicas y lo que gano aquí en la empresa familiar no podría ganarlo en otra empresa” (5:32). Se considera que el salario cumple con satisfacer las necesidades básicas, pero lo que distingue esto es el poder compartir más con la familia. Por ello, el sueldo no es tan relevante si no está acompañado de beneficios no económicos como la flexibilidad laboral.

Finalmente, los fundadores consideran que las sucesoras tengan como motivación el sueldo, sino bien familiar y la experiencia; el fundador A declara: “algo más allá del sueldo es la experiencia como la mayor recompensa” (1:17). Asimismo, la trabajadora del caso A indicó: “trabaja más por motivación para hacer crecer el negocio junto a su familia” (2:13). Esta concepción también de los ingresos y el sueldo como beneficio conjunto, ayuda a entender que el sueldo no es un beneficio personal sino que depende y requiere del esfuerzo de todos. En otras palabras, lo que está detrás de la motivación de obtener mayor sueldo es el poder generar un mayor desarrollo o reconocimiento de la empresa familiar puesto que a partir de ello toda la familia podrá ganar más.

2.2.3. Supervisión

Se entiende a la supervisión como la acción de observar, acompañar o vigilar el comportamiento de otra persona, con la finalidad de verificar el cumplimiento de objetivos. En las empresas familiares suele existir esta supervisión entre los mismos trabajadores y desde los jefes hacia los subordinados. Sin embargo, para algunos puede significar una oportunidad y para otros una restricción. En los casos de estudio, se ha identificado que los fundadores tienen un papel activo en este tipo de variable, es así que el fundador del caso A indica: “hasta ahora me sigue consultando, ella está de acuerdo, porque sabe que hay cosas que aún no sabe y siempre trata de consultarme primero”. El fundador del caso C indica: “al inicio yo (el fundador) la guiaba (sucesora) porque tenía muchas dudas, pero luego ya ella trabaja de cierta manera con independencia” (7:16). Esto quiere decir que la supervisión en un comienzo puede ser sinónimo de preocupación o precaución de que todo se realice de acuerdo a lo establecido. En este

sentido, la sucesora A indicó: “mi papa siempre ha estado ahí guiándome y viendo lo que hacía” (11:22).

No obstante, puede darse que la sucesora no tome esto como una motivación sino puede cuestionarlo. Sin embargo, en los casos analizados, hay una relación constante de capacitación y acompañamiento. El fundador del caso D indicó: “Yo siempre estoy viendo qué hace, y si no, ella me reporta, me dice ideas, yo doy mi punto de vista” (4:20). En respuesta a ello, la sucesora D, declaró: “no lo siento como una supervisión sino que todos colaboramos con lo que tenemos que hacer en bien de la empresa” (5:29). Entonces, se puede resaltar que a nivel de supervisión, no hay un enfoque restrictivo, pero sí de seguimiento y evaluación antes de determinar una decisión que involucre a la organización.

2.2.4. Condiciones de la empresa

Esta variable refiere a las condiciones externas y propias de la empresa, como espacio, infraestructura a nivel físico y organizacional y situaciones que enfrenta a lo largo del tiempo. De acuerdo a los casos de estudio, se encontró que el ambiente físico responde a la motivación de las sucesoras. El fundador B, declaró: “tener una oficina propia, un espacio más adecuado y oficinas ayudará a la sucesora al sentirse reconocida en su puesto” (1:19). El lugar de trabajo debe cumplir estándares de comodidad adecuados para promover el desarrollo de labores dentro de la empresa, pues tener un lugar desordenado o inseguro puede causar preocupación y malestar disminuyendo la motivación por trabajar. Por ello, la sucesora C, influyó en que se haga una reestructuración de su espacio de trabajo resaltando la iluminación y limpieza.

Por otro lado, la sucesora D, resalta que no sólo la infraestructura a nivel de espacio es importante, sino el tener las herramientas. Ella declara: “comprar algunos equipos o accesorios que necesito para que facilitar tareas porque ahora ya no se trabaja a moldes a mano sino todo por computadora” (5:28). Luego, también es necesaria la infraestructura definida a nivel de personal, contar con un organigrama y funciones, la sucesora B declaró: “es importante la forma cómo está estructurada nuestra empresa y el organigrama” (3:28); se refiere a la jerarquía donde se muestra los roles de cada actor de la empresa familiar, dando así claridad sobre qué funciones debe hacer o no. Para la sucesora es importante saber qué rol va a cumplir dentro de la empresa familiar para asignar los recursos y esfuerzos necesarios. Asimismo, la sucesora A declaró: “el horario flexible con el cual trabajamos me motiva, ya que puedo ver a mis hijos cerca a la casa” (10:22). Se entienden por las condiciones también el acceso y facilidad a mantenerse cerca a la familia, disminuye la preocupación o distracción, en especial de aquellas que son madres. Por ejemplo, la sucesora A indicó también: “me agrada que el ambiente sea tranquilo porque estoy más cerca a la casa de mis hijas y así las puedo ver más seguido” (11:20).

2.2.5. Políticas de la empresa

Esta variable refiere al tipo de normas y políticas dentro de la empresa que contribuyen a un mejor desenvolvimiento de la sucesora. Si bien los casos de estudio no tienen una política establecida oficialmente, reconocen la importancia de normas que orienten los procedimientos y organización. Por ello, existen implícitamente ciertas normas sobre todo las relacionadas a cumplir las responsabilidades y valores como el respeto y honestidad. La sucesora del caso B indicó: “tratamos de que todo sea igualitario” (3:38) y asimismo, reconoce que tiene como proceso actual la definición de las mismas. Por otro lado, el fundador del caso A indicó: “estamos disponibles en crear nuevas políticas según nuestros trabajadores lo requieran” (11:24); es decir si se llegara a necesitar no tendrían problemas en declararlas oficialmente. De esta manera, tanto los fundadores y sucesoras declaran manejar reglas a nivel general, pero no políticas y sanciones. Naturalmente existe un control no oficial, pero confían en que la organización actual funciona.

Por otro lado, también reconocen que las políticas oficiales podrían tener beneficios; la sucesora del caso B, declaró: “las políticas nos permitirán tener una alianza más consolidada” (5:36); de este modo, no las ve como restricciones, sino como oportunidades. La sucesora C, afirmó “tuve que preparar un reglamento de seguridad ya que me lo pedía la constructora” (8:29); es así que el registro de documentos y políticas les permite manejar más negocios y socios. Asimismo, al crearse políticas igualitarias se crean ambientes de mejor desenvolvimiento laboral, pues se puede anticipar y regular escenarios emergentes. Se preguntó también si había una influencia en que las sucesoras sean las hijas de los fundadores o si es que existía una política para ello. No obstante, tanto fundadores como sucesoras declararon que el trato siempre es igualitario, no hay favoritismos por género; las normas como productividad, puntualidad son para todos.

2.3. Motivación trascendental

Otro tipo de motivación introducida por el modelo antropológico de Pérez López, es la motivación trascendental, la cual es el “tipo de fuerza que lleva a actuar a las personas debido a la utilidad-a las consecuencias- de sus acciones para otras personas” (Pérez, 2002, p. 18). Es así que se ha identificado algunas variables correspondientes a la formación de esta motivación: bienestar familiar, empatía, sacrificio por la familia, prevalencia de la familia propia de la sucesora y prevalencia de la figura del padre, siendo esta última la que tiene más protagonismo.

2.3.1. Bienestar familiar

El bienestar familiar como motivación, tiene como componente el que prevalezca la unión familiar. Naturalmente como mujeres profesionales están expuestas a un sin fin de

oportunidades; no obstante, han decidido asumir la dirección del negocio por diversas razones. En los casos de estudio, se pudo evidenciar la preocupación porque la familia permanezca unida, y las sucesoras sienten la responsabilidad y asumen el compromiso liderar respondiendo a las expectativas de la familia, pero sobre todo del padre fundador. Según la declaración de la sucesora del caso A: “es importante porque es lo que nos mantenerse unidos y ayuda a que sigamos trabajando; sino nos cuidamos entre nosotros mismos, nada se podría formar”. A pesar de que sus hermanos, no están involucrados en el negocio familiar, ella considera que es importante mantener las buenas relaciones. Su padre reafirma ello, pues está seguro que ella valora la unión familiar, ya que aún en las crisis que enfrentaron ella fue un apoyo para él.

Asimismo, la sucesora B piensa que vale la pena todas las cosas que hace, para que la familia permanezca unida. La trabajadora B, declara: “este cariño hacia su padre, familia y a la empresa que hizo crecer son factores que difícilmente hacen que se vaya a otra empresa”. Es así que la preocupación porque la familia permanezca unida la continuar apoyando desde su posición. Respecto a los otros casos C y D también se ve la presencia de estas variables, pero con menos intensidad, ya que las sucesoras de estos casos tienen una motivación más de realización y éxito con la empresa familiar. Si bien consideran importante la unión familiar, consideran que esta es parte más no todo lo necesario para que la empresa continúe. Reconocen que su presencia se debe a que también les interesa proteger el legado familiar, pero también por querer que la empresa tenga éxito y crecimiento.

2.3.2. Empatía

Respecto a la variable de empatía, según el marco conceptual es definido como la manera en que la sucesora puede comprender como se sienten los demás para actuar; “ponerse en sus zapatos”. De acuerdo a los casos de estudio, las sucesoras son reconocidas como empáticas tanto por los fundadores como trabajadores. Asimismo, ellas declaran serlo; por ejemplo, la sucesora A manifiesta evaluar cómo su decisión afectará a los otros, en especial a todo el cuerpo de la empresa; no es la hija mayor, pero ha sido quien ha permanecido más tiempo y cercana a su padre. Al tomar y compartir la dirección de la empresa junto con él, y tener más hermanos, sabe que es necesario cuidar la confianza otorgada. El fundador A declaró: “mi hija siempre trata bien a todos, es su forma de ser, no quiere tratar a nadie mal porque luego no le gustaría que a ella le hagan lo mismo; eso es lo que también ella enseña a sus hijas” (10:29). Así mismo, la sucesora B, tiene una personalidad empática que le ha ayudado a tener logros en su vida profesional. Su padre declaró: “eso le ayuda a ponerse en el lugar del otro y también reaccionar de una manera más proactiva, no solo con sus amigos sino con su familia, clientes y empresarios”. No obstante, cuando se trata de elegir entre la familia y externos, se inclina a favorecer a su familia.

La sucesora D, considera que la empatía es importante y la evidenció cuando decidió apoyar a su padre cuando su madre murió. No obstante, con los clientes o externos es un poco más dura. Incluso ella reconoce que algunos pueden pensar que no es empatía con los demás, la cual para ella no es tan importante, porque al final los negocios priman. “a veces hay que ser dura, uno no siempre puede agradar a todos, en los negocios hay que cuidarse mucho” (5:43). Asimismo, el padre reconoce que su hija se preocupa por la familia pero cuando se trata de negocios, trata de ser imparcial. “A veces hay ciertos desacuerdos, no tiene mucha paciencia o se altera, por eso los clientes buscan a su hermano o a mí para hacer tratos; creo que está bien, porque al final alguien tiene que defender” (4:25).

2.3.3. Sacrificio por la familia

Se refiere a que tanto está dispuesta hacer a favor de los demás, independientemente de su propia satisfacción. En todos los casos se pudo apreciar un tipo de sacrificio, pero en los casos A, C y D ellas no reconocen sus acciones como sacrificios sino como algo que fue necesario porque todos tienen que hacer esfuerzos por el bien de la familia. Además consideran que no son las únicas que han tenido que dejar algo por el bien de la familia. Sin embargo, en el transcurso de las entrevistas y se trató de ahondar más, ellas fueron reconociendo que si habían hecho sacrificios. A diferencia de estos tres casos, en el caso B, desde un principio, la sucesora reconoce que es un sacrificio el hecho de postergar o dilatar el término de su carrera ya que necesita invertir el tiempo ahora en la empresa. Esta sucesora, es relativamente joven y al exponerse con más intensidad a las oportunidades no sólo laborales sino de realización, puede que ve con más claridad el hecho de que hizo un sacrificio que hizo.

Asimismo, luego de reconocer que habían hecho algún sacrificio, coincidieron que el tiempo es el mayor sacrificio que han hecho o que pueden hacer, ya que tres de las cuatro sucesoras tiene hijos y una familia propia. Consideran que a pesar de dirigir en cierta forma la empresa y poder acceder a flexibilidad laboral, el tiempo es un factor que siempre van a anhelar. En el caso A, C y D, les gustaría pasar más tiempo con sus hijos, en el caso B, tal vez pasar tiempo en actividades correspondientes su edad, o con sus amigos. No obstante, finalmente reconocen, que todo esto es parte de la responsabilidad que han asumido, y pueden ver los resultados.

2.3.4. Prevalencia de la familia propia de la sucesora

Otras variables, común entre los casos A, C y D, es que estas sucesoras tienen hijos, y los casos B y D, refieren a las sucesoras con una preocupación e interés por tener un balance entre las labores del hogar y de la empresa, y parte de las motivaciones que influyen en que puedan permanecer en la empresa familiar, es que tienen la posibilidad de no sólo alternar su

tiempo, sino sus labores y responsabilidad respecto a su propia familia, sobre todo con sus hijos que son pequeños. Ello, se evidencia en el caso A y D, donde las sucesoras pueden manejar estas labores al tener cerca el lugar de trabajo. Por ejemplo, en el caso A, la sucesora vive en el segundo piso del local de la empresa, entonces le es fácil ver a sus hijos por las horas necesarias, y luego regresar al negocio. Asimismo, en el caso D, la sucesora vive en el tercer piso del taller, en San Juan de Lurigancho, y puede verificar la parte de producción, mientras su hijo está en la escuela, ella aprovecha para ir a la oficina en Gamarra.

Adicionalmente, el hecho de que las sucesoras del caso C y D están gestando, tiene la facilidad de poder permanecer trabajando y a la vez no descuidar el bienestar de sus bebés en camino. Además, parte de su motivación reside en saber que, participando activamente de la empresa, podrán asegurar un futuro a sus hijos, y a la vez teniendo el tiempo para no descuidar a su familia. En el caso de la sucesora B, quien aún no tiene hijos, considera necesario también el considerar que “estaría dedicada a mi familia nuclear en este caso a mis hijos; compartir algo que pueda manejar de tal manera que pueda sobrellevar mi hogar y también el trabajo” (3:1). Finalmente, es necesario mencionar, que todas ellas se sienten capaces de manejarla sus responsabilidades de las empresas y de familia; ya que saben que lo que logren ahora será de beneficio directamente para sus hijos.

2.3.5. Prevalencia de la figura del padre

La figura del padre se configura como una fuerte motivación en las sucesoras de las empresas familiares estudiadas. Ellas toman en cuenta la opinión, deseos y sueños de sus padres para tomar tantas decisiones a nivel personal, familiar y empresarial. La relación que tienen tanto de fundador y sucesora, se ve arraigada por la relación padre e hija. Ello influye en la valoración y acciones de las sucesoras ante la aprobación del padre. La trabajadora del caso B expresa: “(la sucesora) siente que cada trabajo adicional y nuevo que le da su padre es un nuevo reto y se auto exige” (2:10). Por otro lado, se puede observar como el padre influye en la sucesora para que esta pueda entrar al negocio. La sucesora C, expresa “con el tiempo ya cuando comenzó la universidad yo pensaba hacer un negocio, pero no sabía de qué cosa, poco a poco luego de ahí viene mi papá y me decía si ya está ahí, porque no continuar” (8:8). Por otro lado, la figura del padre y admiración hacia él hace que ellas puedan aspirar a continuar el legado familiar con su ejemplo. La sucesora A expresa: “ya que debo reemplazar las acciones de mi padre y él sabe todo lo referente a los fierros; debo poder igualar su conocimiento”. Es así que este factor es relevante puesto que la prevalencia de lo que piense el padre o de lo que haga marcará una ruta para que la sucesora continúe con ello.

Asimismo, se puede identificar, que hay una identificación con el padre en situaciones críticas. En todos los casos, esta situación fue determinante para contribuir a su reconocimiento y participación en el proceso de sucesión. A pesar de situaciones que ocurrieron, hubo una prevalencia del padre y por ende de la empresa. El fundador A, indica que su hija fue su apoyo: “yo tengo seis hijos, pero ella es la única que se ha quedado conmigo; entró cuando me separé, me apoyaba, venía acá y cuando ya estaba casada y todo vino a trabajar acá” (10:20). Su hija identificada con él, decide apoyarlo; y a pesar de no saber muchas cosas del negocio, ella decide aprender. El padre reconoce que ha influenciado pero es el logro de su hija “ella ha puesto esfuerzo y de parte mía también; pero ella, acá practicando solita ha aprendido” (10:35). De esta manera, se puede comparar con el caso D, dada la situación de duelo de la madre, la sucesora reconoce una situación difícil que no solo afectaba a su padre sino también a todo el esfuerzo que se había realizado por años. Entonces a pesar de tener sus propias metas, como lo reconoce es más fuerte el amor por su padre. Según su declaración:

“Después de lo que pasó con mi mamá y todo eso como que mi papa desbalanceo un poco el negocio, como que el negocio decaía porque era un tema emocional [...] obviamente la persona que me ha dado tantos años de mi estudio, me dio mi carrera, y fue eso lo que me animó que nos uniéramos y trabajemos juntos. Porque yo también quería tener mi negocio aparte, mi papá aparte, pero como te digo ahí influenció bastante la parte el tema emocional” (5:67).

En este sentido, es claro que el reconocimiento y sensibilización antes situaciones críticas juegan un rol importante en la motivación trascendental respecto a lo que puedan estar pasando los demás. De esta manera, los casos A y D cumplen con esta variable en una relación directa entre padre e hija. En otros casos, si bien al inicio el padre no las insertaba en la empresa, como es en el caso C, él fue quien finalmente la invitó a ingresar: “Con el tiempo ya cuando comenzó la universidad yo pensaba hacer un negocio, pero no sabía de qué cosa, poco a poco luego de ahí viene mi papá y me decía si ya está ahí, porque no continuar; entonces, me empezó a interesar” (8:8). Es así que se puede identificar la influencia y prevalencia del padre en la inserción y acciones de la sucesora.

3. Descripción de capacidades gerenciales

Tal como se mencionó en la teoría, se entiende como capacidades gerenciales como el conjunto de competencias y conocimientos que una persona posee para dirigir y liderar una organización, necesarias en todas las organizaciones y son fundamentales en el desarrollo de las funciones como gestores en las empresas (Whetten & Cameron, 2005). Existen varios modelos de capacidades gerenciales, pero se tomó para análisis el capital humano, cognitivo y social.

3.1. Capital humano

Como se ha explicado antes, el capital humano surge del conocimiento del propietario, de las capacidades individuales aplicadas al negocio, la experiencia de vida y la experiencia de trabajo previas que son clave del papel que cumplirá en la empresa familiar (Adner y Helfat, 2003). Ahora bien, para su análisis se ha dividido en dos grupos: habilidades conceptuales y técnicas.

3.1.1. Habilidad conceptual

Como se explicó en la teoría, la habilidad conceptual es el conocimiento funcional de todas las áreas que están involucradas en el negocio como las finanzas, marketing, recursos humanos, entre otros. La habilidad financiera, si bien es percibida como importante, la sucesora B considera que se podría contratar a un tercero que pueda dar soporte financiero a nivel de detalle. Sin embargo, conocer temas financieros es esencial, puesto que desde el punto de vista C “podría ser engañada si no se sabe de todo” (7:34). Entonces, para la sucesora C es “importante que el titular sepa cómo van los números y cómo se está llegando a las metas mensualmente” (8:42). Ella misma declaró: “mi padre no sabe mucho de finanzas o no tiene estudios especializados” (3:56); sin embargo, no ha sido impedimento para constituir su propia empresa. Por otro lado, los fundadores, tal como el fundador del caso B, reconocen que al saber esta habilidad les permitiría “crecer rápido en el mercado” (1:46).

Por otro lado, estas habilidades también presentan la habilidad creativa donde es la forma en cómo responde ante las situaciones del negocio alineados con los objetivos; por ejemplo, la creatividad en dar soluciones permite el crecimiento. Para la sucesora C, declaró acerca de la creatividad: “ayuda a diferenciarse de los competidores porque es algo que se desarrolla y sale únicamente de ti y esto lo hace más difícil copiar” (8:41). Para ella, la capacidad creativa de reaccionar estratégicamente partiendo de conocimientos básicos, le permite captar más clientes y retenerlos. Asimismo, es importante poner en práctica la creatividad puesto que ayuda en situaciones difíciles cuando aparece un mal trabajo y se deba proponer una solución temprana. Finalmente, la creatividad es importante para los fundadores pues “las nuevas ideas dan un mejor servicio y hacen que suban las ventas” (11:36).

3.1.2. Habilidad técnica

Se refiere a tener conocimiento de un tipo de actividad específica. De acuerdo a los casos de estudio, se debe desarrollar puesto que la sucesora conocer los procesos y producto, a fin de que pueda ser competitiva ante el mercado dependiendo de su sector. Por ejemplo, la sucesora B declaró: “como estoy en constante comunicación con las personas del taller he aprendido a cómo resolver mis preguntas y llegué a saber más que mi padre” (3:58). Al tener

contacto con el personal técnico ha logrado saber más detalles, tomar decisiones y responder inquietudes. Esta habilidad es importante para el fundador D, quien declaró: “ella (sucesora) ahora conoce todos los temas de diseño digital y esas herramientas que ahora se pueden usar para aligerar y reducir los tiempos y costos” (4:36). Finalmente, es importante la transferencia del conocimiento técnico del padre hacia la hija, ya que la experiencia previa ayudara a que su hija pueda tener una base y aumentar sus conocimientos para beneficio de la empresa.

3.2. Capital cognitivo

Consiste en el conocimiento sobre los eventos futuros, alternativas y sus consecuencias. Donde a la vez influyen tanto la profesionalización como el compromiso que poseen por parte de la empresa las sucesoras.

3.2.1. Compromiso con el negocio

Ahora bien, el compromiso forma parte principal del capital cognitivo para el desarrollo de capacidades gerenciales y da una guía para las acciones futuras de la empresa. De ese modo, todas las sucesoras, han logrado desarrollar un compromiso sólido con el bienestar de la empresa. Por ejemplo el fundador D, declaró: “a veces su tiempo o feriados los usa para temas de la empresa; cuida a su familia pero ahora, incluso embarazada le gusta trabajar”, esto lo hace porque reconoce al negocio como suyo y otorga todo su esfuerzo. Similarmente, el fundador B reconoce el compromiso de su hija: “manifiesta su compromiso terminando todo lo pendiente sea como sea aun así trabajando feriados; sin que le diga, ella se adelanta en terminar las tareas” (1:48). Un claro ejemplo de compromiso, es el que relata la sucesora del caso B: “Puedo quedarme en sobretiempo, por ejemplo trabajo hasta las 5 y justo tengo un cierre, no me importa el tiempo que me tome y así pienso que demuestro el compromiso con la empresa” (3:61).

El fundador C, siente que su hija está comprometida con el desarrollo de la empresa, pero él lo ve reflejado, a diferencia de los otros casos, más en el ámbito familiar ya que trata de crear mejores canales de comunicación para que no haya un traspaso de los asuntos de la familia hacia el negocio. “El compromiso lo muestra tratando de crear un ambiente de confianza y seguridad. No le gusta que la familia discuta” (7:41). Si bien, es complicado calcular el compromiso que asumen estas sucesoras, es claro evidenciar en sus acciones el sentido de pertenencia y responsabilidad por el negocio familiar.

3.2.2. Planificación

La percepción de planificación varía según los casos de estudio. Por ejemplo, la sucesora A, mencionó que el dinamismo de su rubro la lleva a esperar que las cosas primero ocurran y luego amoldar un plan en base al acontecimiento. La sucesora A dijo: “No realizo planificación a largo plazo, porque todo es cambiante y por ello no podemos tener un plan.

Trabajamos en el momento y vivimos de ello” (11:59). Sin embargo, la planificación es ideal para la continuidad del negocio ya que sin una no hay una guía. Respecto al mismo caso, cuando hubo crisis y las ventas disminuyeron, la empresa no estaba preparada enfrentar la entrada de empresas chinas a un menor precio.

Situación que es diferente para los otros casos donde la planificación es tomada en cuenta. La sucesora B, percibe la planificación como una herramienta necesaria para alcanzar metas a corto y largo plazo, como es su caso pues planea expandir sus locales. Por eso tiene plan general, que si bien aún necesita metodología para poder implementarlo, le puede servir de guía para ver que les puede acercar más a su objetivo. Es así como ella responde: “Estamos abriendo un nuevo local en enero, estamos viendo, tenemos la marca, que es un logro mío porque me puse en contacto de todo, y estoy tomando de cursos de cómo manejar nuestra marca”. Asimismo, sucesora C, menciona que tiene una planificación, pero reconoce que no es a detalle; declaró “no tengo una planificación exacta, todo lo decimos verbalmente y no hay un monitoreo sobre lo que se dice, porque no está escrito” (8:56). A pesar de ello, continúa perfeccionándose “el plan que voy a realizar el próximo año depende de eso. Sigo aprendiendo y desarrollando esta capacidad con libros y llevándolo a la práctica lo aprendido en ello” (8:60).

Por último, el caso D, afirma ya haber llegado a una planificación en su negocio. Poseen una ruta a donde dirigirse y eso les ha estado sirviendo para encontrar diversos clientes, como el estado. A pesar de que creen que llevan una buena planificación, no tienen un concepto completo sobre lo que es pues aún es sólo verbal. A diferencia de los otros casos, la sucesora D cree haber desarrollado esta habilidad ya que ha tenido éxito en todo lo que había planificado. Declaró “estamos en un proceso y queremos aún lograr más cosas como exportar” (4:45). Asimismo, indicó haber logrado obtener el permiso para ser proveedores del estado, la compra de sus propias tiendas y taller. Indica que “poco a poco esto se logrará con la ayuda de todos y mientras tengamos a nuestro padre” (5:74). Cabe resaltar que parte de la planificación futura aún considera la participación del padre puesto que la relevancia del fundador marca la visión.

3.2.3. Profesionalización de la sucesora

Para que el gerente de la empresa pueda tomar decisiones, necesita tener los conocimientos y experiencia necesaria para poder avizorar el futuro del negocio. Por ello, la sucesora B, sigue cursos extras que le permitan tomar mejores decisiones para el bien de la empresa. El fundador B declaró: “Se está especializando en el Instituto Peruano de Marketing, para encontrar la mejor estrategia en la empresa. Está llevando esto aparte de sus estudios de la universidad”. En el caso de la sucesora C, es más autodidacta y busca aprender a través otros

medios, cómo promocionar más sus productos. También llevó un curso de diseño de interiores, para conocer las nuevas tendencias y tecnicismos del mercado.

En el caso A, el padre siente que su hija posee conocimientos ya que llevó cursos de secretariado, pero él le recomienda que se capacite y actualice si desea. La sucesora A toma en cuenta ello, pero aún no empieza ya que considera que puede continuar adquiriendo conocimiento con la experiencia. Esto se debe al limitado tiempo que tiene y que tendría que repartir entre el estudio, negocio y su familia. La trabajadora A indicó: “Le han dicho que se tiene que encargar de la parte administrativa, y en cuanto eso ella no conoce mucho los programas. Eso le faltaría, pero después ella si sabe hacer su trabajo muy bien”. Por otro lado, cuando se habla de profesionalización también cabe resaltar que las sucesoras han sido en cierta manera influenciadas en seguir una carrera alineada a la empresa, tal como administración. Este es el caso de la sucesora D, quien tuvo que cambiar su idea inicial de estudiar enfermería, ya que ha pedido de sus padres y por el bien del negocio optó por la carrera de administración.

3.3. Capital Social

Respecto al capital social, es la habilidad de compartir y homogenizar el conocimiento mediante las relaciones sociales internas y externas (Gupta & Govindarajan, 2000). De este modo, según la teoría revisada, las relaciones entre clientes, proveedores y colaboradores y la cultura intervienen en la formación de esta. A continuación, se describen aquellas activas en la realidad de los casos estudiados.

3.3.1. Cultura organizacional

Es importante cómo la sucesora puede transmitir la cultura organizacional a través los valores y creencias de la empresa. Según los casos de estudio, los valores organizacionales se han inspirado y establecido a raíz de los valores familiares. El fundador D, reconoce que los valores impartidos en la familia se han transmitido a la empresa; por lo cual declaró: “siempre hemos enseñado a nuestros hijos a ser autodidactas, el tener pasión por aprender algo nuevo todos los días y lo hemos transmitido a la empresa, ya que eso nos ayuda a diferenciarnos” (4:29). Otros valores comunes entre los casos son el respeto, la honestidad y puntualidad, y las sucesoras cumplen la labor de transmitirlos. En algunos casos como el B, C y D, existe una declaración oficial de valores, incluso en sus páginas web, lo que les brinda mayor soporte para guiar a la organización. Aunque en el caso A, no hay una declaración oficial, se guían la dirección del padre; así ella declaró: “Trato de crear un ambiente en el cual podamos comunicarnos todos y no tener conflictos, estar en armonía para poder trabajar” (11:56).

La sucesora del caso B, ha logrado incluso implementar otros recursos para poder fortalecer la cultura y clima laboral: “me gusta mucho porque estamos ahora con un coach, que

nos orienta y guía en temas de motivación y comunicación” (3:65). La sucesora del caso C, logra emular lo forjado por su padre y se esfuerza por generar un clima basado en valores y objetivos. El padre declaró: “La unión y respeto permiten que la empresa siga trabajando; mi hija sabe que las rencillas no llevan a nada bueno, por eso siempre intenta crear un ambiente de paz y comunicación” (7:23). Asimismo, la sucesora D, tiene el mismo ideal “es responsabilidad de todos creo, vivir los valores yo trato de practicarlos y dar el ejemplo” (5:72). De este modo, se puede ver que la cultura organizacional forma parte importante para poder desarrollar un buen ambiente laboral.

3.3.2. Relaciones con colaboradores

Una de las características principales de los casos de estudio, radica en que los colaboradores son familiares o externos. Sin embargo, alineados su cultura organizacional, guardan entre todos una relación respetuosa e igualitaria, ya que miden reconocimiento respecto al desempeño y esfuerzo. Tanto para el caso A, B, C y D hay un trato de igualdad, pero a la vez se busca que el trabajo y esfuerzo sea óptimo. La sucesora A, se esfuerza por mantener una buena relación con los colaboradores, y el padre reconoce ello; “siempre está en comunicación no solo con sus hermanos; sino también con los trabajadores en planta, ella trata de hablarles y entender qué hacen” (10:49). Para el caso B, la relación que mantiene la sucesora con los miembros de la empresa, es evidenciada por los mismos colaboradores quienes reconocen su preocupación y responsabilidad al tomar decisiones. La trabajadora B declaró: “nos da la confianza de que al seguirla estuviéramos siguiendo a su padre. Creo que su seguridad es contagiosa y eso es característica de ser una líder: que te dé confianza” (2:3).

Asimismo, la sucesora C, se esfuerza por mantener una relación cercana con los colaboradores; ella declara: “trabajamos como un equipo, si tengo que ayudar, ayudo y no tengo problemas con ello, pues cuando hago estas ayudas, me gana su respeto” (8:53). No obstante, la sucesora D afirmó: “Con los colaboradores que no son familiares, siempre hay un respeto, pero también se espera que cumplan bien con su labor” (5:70). Cada una ha desarrollado esta capacidad particularmente; no obstante, reconocen que las relaciones y vínculos sociales les permiten transmitir los objetivos y alinear a todos como equipo. La teoría resalta la ventaja de este tipo de capacidad hacia la formación de estrategias y cumplimiento de metas organizacionales. Si bien, al principio requirieron paciencia y empeño, reconocen que con el paso del tiempo han podido desarrollar relaciones más interactivas.

3.3.3. Relación con clientes y proveedores

Las relaciones entre clientes y proveedores, son de gran importancia dentro de la formación de capacidades ya sea de negociación y socialización. El desarrollo de este tipo de

relaciones aporta al fortalecimiento y creación de oportunidades y estrategias para el negocio. Los cuatro casos de estudio, refieren a un proceso de socialización entre clientes y sucesoras. Ellas relatan que, en un inicio, los clientes preguntaban por el padre, ya que no se acostumbraban a ver a la hija en lugar que a él. Ello, suponía un reto inicial por la lucha del reconocimiento; sumado a que el rubro del negocio puede ser catalogado como masculino y verlas gestionando necesitaba un proceso de aceptación. Así es como relatan que tuvieron que probar que en realidad estaban aptas para el puesto que ocupaban. La sucesora del caso A narra: “al comienzo el conocido era mi papá no yo, mi papá salía de viaje y les decía que hablen conmigo, y ellos no querían, porque decían que no sabía nada” (11:16). Este tipo de situaciones ocurrieron en los otros casos, razón por la cual cada una tuvo que encontrar una manera de demostrar que ellas conocían las actividades y estaban listas para solucionar y gestionar el negocio.

Es así que la sucesora A, con el tiempo logró tener una imagen y reconocimiento por clientes, para ello tuvo que moldear su carácter y fortalecer aún más sus habilidades de comunicación. Por ello, trabajadora C, afirma: “Los (clientes y proveedores) le tienen respeto, ahora ella se relaciona más con ellos, ella fue quien consiguió los nuevos clientes, mantiene los contratos y siempre trata de no perderlos” (9:28). En el caso B, el fundador y la trabajadora afirman que la sucesora puede relacionarse con los clientes, busca espacios sociales para promocionar el negocio usando sus habilidades y aperturando nuevas oportunidades. El fundador B, declaró: “ella tiene mucha mejor relación que yo y creo que es porque tiene un comportamiento muy distinto al mío al ser mujer. Las puertas del negocio se abrieron por mí, pero ella es capaz de abrir nuevas” (1:50). La trabajadora C, declaró “considero que [ser mujer] podría ser una fortaleza, más no impedimento, en su caso, ella es más social, reflexiva y amistosa con los clientes que mi padre y mi hermano” (9:38). Según la perspectiva de los actores, el género de la sucesora influía positivamente en sus relaciones una vez que eran aceptadas. Aprendieron a llegar a las personas e incluso podían hacerlo mejor que los fundadores a través de comunicación asertiva y paciencia. Por otro lado, la sucesora y fundador D, reconocen que a veces los clientes y proveedores pueden pensar que es un poco dura o ruda. La sucesora D declaró: “yo soy más exigente, por lo mismo que pago, no me convencen así nomás sino me dan lo que quiero. Pero siempre hay respeto por ambas partes” (5:69). Cada una maneja sus vínculos según su parecer, con respeto por ambos lados.

3.4. Adaptabilidad

Es la flexibilidad de acomodarse en cualquier situación para asegurar el logro organizacional en un contexto cambiante (Shuayto, 2012). Entonces, la adaptabilidad se manifiesta como medio de ejecución para enfrentar entornos cambiantes y transformacionales.

Los casos estudiados, evidencian la adaptabilidad de las sucesoras en distintas situaciones ya que “conjuga factores cognoscitivos, conductuales y contextuales; puede resultar de una combinación de habilidades de generación y análisis de opciones, que ponen a disposición de la empresa recursos potenciales para enfrentar la situación” (Auletta et al., 2013, p. 24). Al hacer referencia al marco conceptual, se inició con las variables de adaptabilidad en situaciones desventajosas e innovación; no obstante, pero se identificó una tercera variable, adaptabilidad en oportunidades emergentes.

3.4.1. Adaptabilidad en situaciones desventajosas

Respecto a la adaptabilidad, las sucesoras, han enfrentado situaciones en las cuales han tenido que reaccionar a inconvenientes o crisis, y ello, les ha permitido continuar su proceso de aprendizaje. El fundador A relata: “Hubo una especie de crisis en las ventas, y ella propuso por el momento vender el servicio para los fierros ya que contamos con todas las máquinas a diferencia de otros” (10:53). La iniciativa, como respuesta ante una crisis de ventas, fue clave para salvaguardar el bienestar de la empresa. Asimismo, la sucesora B, tuvo que asumir todas las gestiones de la empresa mientras sus padres se encontraban de viaje en el extranjero. A sus 23 años, dirigió y tomó decisiones por sí sola, lidiando con el estrés y la responsabilidad, pero logró anteponerse. Es así que trabajadora B expresa: “Ella sabe cómo manejar distintas situaciones y retos. Para que alcance ello, explora nuevas maneras o metodologías para lograrlo” (2:22). Asimismo, su padre considera que es uno de los mayores logros que ha tenido y que desea manera ha demostrado una vez más que puede manejar muy bien la empresa, pero que aún el seguirá enseñándole. “Cuando viajé, ella misma tuvo que enfrentarse a los clientes, se encontró con problemas técnicos de instalación, pero con su capacidad de negociación, pudo manejar la situación” (1:59).

Para el caso C y caso D, las sucesoras también ha tenido que manejar situaciones de estrés y respuesta efectiva antes y durante el periodo actual de gestación. Aún en las situaciones en las que se encuentren, las sucesoras coincidieron que las situaciones desventajosas sacan lo mejor de ellas al replantear las posibilidades y solución. La sucesora del caso D recalca la importancia de reaccionar a los desafíos porque estos traen lecciones valiosas que enriquecen la experiencia. De alguna manera, esta búsqueda para resolver y equilibrar labores del hogar, maternas y empresariales, les permite tener una perspectiva optimista, pero a la vez cautelosa de sus decisiones.

3.4.2. Innovación aplicada a mejoras de gestión

Esta variable surge del trabajo de campo. Si bien innovación puede ser relacionado con tecnología, (Oncioiu & Oncioiu, 2012) esta puede tener distintas terminologías. Según los casos

de estudio y teoría usada, la definición asignada es entendida como la capacidad innovación aplicada a mejoras de gestión haciendo uso de herramientas y recursos no usados antes para resolver situaciones propias del giro del negocio. Por ejemplo, la sucesora B mencionó: “Lo que hago es analizar bien a mis competidores y tratar de hacer un benchmarking, con la finalidad de ser competitivos. Hemos mejorado la innovación de estrategias y ventas gracias al benchmarking” (3:73). Ella reconoce la innovación como una necesidad para lograr la competitividad en su mercado, está dispuesta a usar no sólo su intuición sino otro tipo de estrategias, que no usaba antes, como el benchmarking. Asimismo, la sucesora C, se preocupa por implementar nuevas estrategias o procesos de mejora para la empresa, y su padre declara: “Ella siempre trata de ver lo que falta de la empresa para que puedan trabajar de la manera más óptima por eso es que siempre trata de implementar nuevos procesos para los trabajadores” (7:46). Ella reconoció: “Hay muchas herramientas y maneras de usar Google, todo es muy intuitivo y útil; en realidad hay varias facilidades con el internet” (8:16). Si bien es cierto, estos medios tecnológicos como el internet no son revolucionarios, pero el hecho de implementarlo supone una mejora e innovación aplicada a la gestión de la empresa.

No obstante, los procesos de innovación empresarial requieren acceso a nuevos recursos (Bayer, & Gann, 2007), Es así que se toma esta variable como una nueva, la cual es aplicada a mejoras de gestión (Oncioiu, 2012). De igual modo el fundador del caso D, declara: “ella siempre participa con sus nuevas ideas que son bien provechosas para la empresa” (4:50). No obstante, la sucesora D, reconoce que al principio fue difícil que confiaran en ella por lo que declaró: “Con ellos he luchado porque quieren hacer algo clásico; en cambio yo soy más detallista con el producto, y así la ganancia sube, pero ellos decían que no se iba vender” (5:77). Ello evidencia que si bien las ideas de mejora o innovación son importantes, en ciertos casos, no son aceptadas fácilmente, incluso si uno de los miembros las propone. Naturalmente la aceptación y situaciones varían de acuerdo a las características de cada empresa familiar.

3.4.3. Adaptabilidad en oportunidades emergentes

Respecto a la adaptabilidad de oportunidades emergentes es aquella que aparecen sin ser previstas, pero deben ser reconocidas. La sucesora B, está presta a abrir nuevas líneas de negocio, por lo cual necesita identificar oportunidades que le permita extender la participación de la empresa para de diferenciarse de los competidores. La sucesora C, observó una oportunidad debido a las bajas ventas, decidió buscar nuevos medios para conseguir clientes y promocionar el negocio. Es así que buscó asesoría de expertos, se capacitó y logró implementar el comercio electrónico y publicidad por internet. También, buscó oportunidades de conseguir licitaciones para una constructora y así ampliar la cartera de clientes. Sus habilidades de negociación y buenas prácticas comerciales le ayudaron a adaptarse a situaciones del mercado

que podrían haber afectado aún más a la empresa si ella no hubiera identificado estas oportunidades.

Por otro lado, la sucesora D, tiene una visión de optimizar recursos y usar la tecnología para mejorar los procesos. Ella declaró: “nos estamos enfocando para hacer todo lo que es publicidad por internet para continuar creciendo en nuestro mercado” (5:20). Asimismo, ante la operación del negocio, ha logrado implementar el uso de máquinas y tecnología. Ello tiene un impacto en la apertura a otras líneas de producto ya que al optimizar el costo y gasto, puede tener más producción y así abastecer a más clientes, incluso al estado, lo cual suma prestigio y participación de mercado. Las sucesoras coinciden en que las oportunidades emergentes suelen surgir después de las situaciones desventajosas, pero requieren de un tipo de adaptabilidad y respuesta diferente. Si sólo se reacciona ante una situación y no se usa esa experiencia para identificar nuevas oportunidades, se pierden nuevas soluciones y estrategias para hacer crecer el negocio desde las lecciones aprendidas.

3.5. Liderazgo

El liderazgo es necesario para dirigir, guiar y coordinar acciones en la organización. Es importante brindar una formación integral a los futuros gerentes, ya que el liderazgo se inspira en el entorno de la empresa y la familia. Mediante el trabajo de campo, se ha podido identificar las variables siguientes: seguridad de la sucesora de trabajar en la empresa familiar, la capacidad de negociación y la toma de decisiones.

3.5.1. Seguridad

Se refiere a la confianza de la sucesora en sentirse apta para asumir el puesto ahora y en el futuro de la empresa familiar. La seguridad de sentirse y actuar como sucesora le permitirá tomar mejores decisiones para la organización y poder comunicarlas efectivamente a cada miembro familiar o no-familiar. Inicialmente, esta seguridad surge de la misma sucesora quien al tener las herramientas y conocimiento, siente que puede manejar las situaciones. La sucesora del caso C, declaró: “Al saber sobre costos y márgenes que debemos tener, ya sola hago mis propuestas como descuentos; al comienzo le consultaba a mi papa, ahora ya no” (8:44). Luego, la sucesora adquiere más seguridad cuando su padre empieza a confiar en sus capacidades gerenciales. El padre fundador del caso C indicó: “Mi hija con el paso del tiempo ha podido aprender rápidamente todo lo que le he explicado, es muy hábil y aprende rápido” (7:53). Es así que poco a poco el fundador empieza a delegar funciones y responsabilidades. Fundador A, “Antes estaba más al tanto, ahora ya no porque lleva ya sabe manejarse mejor que antes” (10:25). De esta manera, aporta a la seguridad en las decisiones de la sucesora.

También es importante la visión que tienen los empleados sobre la próxima directora pues debe ser capaz de transmitirles la seguridad respecto a su liderazgo para con la empresa. Esta seguridad no sólo debe ser de ella como sucesora, sino también debe ser percibida por los otros miembros. Por ello, la trabajadora B declaró: “Es muy decidida y segura de sí misma, que lo puede transmitir a través de cómo ella defiende sus decisiones”. (2:36). Ese reconocimiento es clave, ya que al sentir el apoyo y confianza de los demás, puede estar más presta a mejorar sus capacidades gerenciales. Asimismo, la trabajadora D indicó: “Ella tiene una idea siempre en mente, una estrategia y puede comunicar las ventajas y cuanto es el margen de ganancia y convencer a los demás, sobre todo a su papá” (6:23).

3.5.2. Negociación

La sucesora debe tener una gran capacidad para negociar, encontrar el punto óptimo y llegar a un consenso con los grupos de interés de la organización y familia. En el caso de la sucesora A, ella es la que a lo largo de los años se ha ido encargando de las relaciones con los clientes, función que le fue delegada por su padre, por el buen trato que maneja. Similarmente, la sucesora B, emplea sus conocimientos de administración e idiomas, para contactarse con proveedores extranjeros, que si bien brindan mejores insumos, son más exigentes. Así pone a prueba esta capacidad encontrando soluciones entre las distintas partes, ya que cada cierto tiempo se negocian los precios, número de mercadería, las fechas, entre otras cosas. El padre cuenta: “Nosotros trabajamos con otras empresas y proveedores del extranjero, en especial de USA; ella se encarga de cerrar tratos y gestionar todo porque domina el idioma, cosa que aún me falta y a mi esposa también” (1.25).

Tanto el caso C y D, han podido aprender a manejar negociaciones tanto en contratos como ventas, ya que por experiencias pasadas, han aprendido a estar alertas y saber reaccionar a distintas situaciones defendiendo con ética los intereses de la empresa. Es así como la sucesora D compartió: “He podido desarrollar más la habilidad de negociar y ver nuevas oportunidades, a mí no me engañan, a pesar que yo soy mujer, siempre estoy bien atenta a las negociaciones” (5:65). La trabajadora D, reconoció la forma de liderar de la sucesora: “nadie la puede engañar, siempre está atenta, es analítica y a veces desconfiada con extraños, pero creo que lo hace para proteger a los suyos, porque no todas las personas tienen los mismos buenos deseos” (6:16). Es así que los colaboradores están atentos a los procesos de negociación, por lo cual es importante que ellos perciban que estas protejan los intereses de toda la organización.

3.5.3. Toma de decisiones

Tener la capacidad para hacer elecciones tomando en cuenta el impacto de estas a nivel organizacional. La sucesora A, reconoce que ha podido potenciar esta capacidad cuando su

padre le delegaba responsabilidades. Sin embargo, aún no se siente capaz de hacer sola, sobre todo las financieras, por lo cual sigue consultando. En el caso B, la sucesora se muestra más confiada, por las experiencias que ha tenido. Ella declaró:

“Creo que el involucrarme en diferentes estaciones de gerencia de finanzas e inversiones me ha ayudado para poder asumir las consecuencias de las decisiones y general que tome ya sea de empresa o no en mi vida personal si yo tomo una decisión afrontar las consecuencias que van a vender a raíz de esta” (3:77).

Además, es importante ver el padre reconoce esta capacidad en su hija y le transfiere el poder de decidir. El fundador B, mencionó que las decisiones que desde muy joven, su hija, es decir la sucesora tuvo que afrontar decisiones difíciles y sus consecuencias. Por otro lado, la sucesora C, se considera alguien muy independiente, consciente de sus propias acciones y consecuencias. Ella declaró: “yo misma me valgo sola y tomo mis propias decisiones que salen bien al final” (8:45). Demuestra confianza en sí misma a la hora tomar una decisión, ya que las elecciones que ha tenido han sido hasta hora favorable para ella.

4. Relaciones entre motivación y propiedades gerenciales

En este apartado se presenta las distintas relaciones entre motivaciones y capacidades gerenciales según los casos de estudio. Se agrupan las capacidades gerenciales como capital humano, capital cognitivo y capital social, adaptabilidad y liderazgo; en formas de poder, formas de saber y vínculos sociales. Estas capacidades gerenciales son influenciadas y desarrolladas a través de motivaciones. Estas motivaciones previamente fueron presentadas con la teoría y validadas en el trabajo de campo, para su posterior análisis. En dicha etapa no sólo se validaron sino encontraron nuevas variables tanto para motivaciones y capacidades gerenciales.

4.1. Formas de poder

Las formas de poder tal como se mencionó en la teoría, son capacidades que permiten llevar a cabo los objetivos y metas de la empresa. Estas capacidades permiten a las sucesoras manejar las distintas situaciones desde su posición de liderazgo.

4.1.1. Adaptabilidad

La adaptabilidad se manifiesta como la habilidad organizacional necesaria para tomar acciones de respuesta efectiva frente a condiciones disruptivas que puedan poner en peligro la continuidad de la empresa (Lengnick-Hall y Beck, 2009) y en este caso, de la familia también. De esta manera, requiere los medios y herramientas necesarios para enfrentarse a los retos y cambios. Por ello, puede ser resultado de la combinación de tres tipos de motivaciones dado que “conjuga factores cognoscitivos, conductuales y contextuales” (Auletta et al, 2013, p. 24).

Según la revisión del marco conceptual y la presente investigación, la motivación extrínseca, intrínseca y trascendental influye en la formación de adaptabilidad en situaciones desventajosas, en oportunidades emergentes e innovación aplicada a mejoras.

La adaptabilidad en situaciones desventajosas, es influenciada por la motivación extrínseca, intrínseca y trascendental. A nivel trascendental es influenciada por las condiciones de la empresa, ya que estas le requerirán responder con una posición para enfrentar situaciones que afecten a la empresa. La sucesora A declaró: “Cuando se dejaron de vender los tornillos, y como teníamos las máquinas, sugerí que nos dedicamos a hacer las orilleras de los tornillos” (11:60). Es así que las condiciones externas y una crisis de ventas, le permitió encontrar un solución haciendo uso de los recursos que tenía disponibles. Por otro lado, la motivación intrínseca influye a través del auto-reconocimiento que la sucesora tiene de sí misma, la elección voluntaria de permanecer en la empresa familiar y por la satisfacción del trabajo que realiza. La sucesora A declaró: “cuando uno ya se involucra con el negocio y ve todo lo que puede lograr, ya sabe acomodarse y encontrar la manera de luchar por lo que realmente vale el negocio” (13:5).

También, el auto-reconocimiento influye ya que se sienten capaces de lograr afrontar situaciones diversas. Es así que la sucesora B declaró: “Como me he involucrado con el negocio y veo lo que puede lograr, encuentro como acomodarme y lucho por lo que realmente vale” (15::22). Asimismo, la sucesora C, al decidir permanecer en la empresa siente la responsabilidad de afrontar las situaciones difíciles. Ella declaró: “Hace unos años las cosas no iban tan bien, así que averigüé que podía incrementar, también con el tema de las ventas y dije: ¡Ahora o nunca!, y renuncié a mi otro empleo” (8:9). La elección voluntaria de permanecer, produce que la sucesora puede adaptarse hábilmente para hallar una solución.

También, la motivación trascendental influye mediante el bienestar familiar, sacrificio por la familia, prevalencia de su propia familia (hijos) y la figura del padre. Es así que la trabajadora expresa del caso B indicó: “a ella (sucesora) le gusta dar el mismo y hasta más valor a la empresa como su padre hizo” (2:12). De este modo, hay una preocupación por anteponerse y mostrarse tal cual su padre lo haría. La trabajadora B expresa: “Cuando tiene un desafío, se estresa primero pero luego lo interioriza ya que es un desafío más para solucionar y demostrar lo que es capaz a su padre; se organiza y toma con calma las acciones que va a realizar” (2:35).

En segundo lugar, la adaptabilidad en oportunidades emergentes se ve influenciada extrínsecamente por incentivos y recompensas, sueldo y condiciones de la empresa. Es así, que las condiciones de la empresa se refieren a la forma cómo está estructurada la empresa y las situaciones también a las que enfrenta.. La sucesora C mencionó: “Cuando vimos que nuestro

mercado necesitaba crecer, busqué otro tipo de clientes; nos arriesgamos al principio pero funcionó” (16:26). Ello permitió que se crearan respuestas y en este caso se apertura un nuevo segmento de clientes de construcción que ayudó a la empresa. Es así que se ven motivadas por mejorar las condiciones de la empresa, ya que al aperturar nuevas oportunidades y mercados, esto les permitirá avalar sus logros personales y profesionales.

A nivel intrínseco, se influencia por el auto-reconocimiento, desarrollo personal y profesional. Es decir, las sucesoras buscan un reconocimiento, no público ni dinero, sino ser reconocidas como sucesoras capaces de dirigir. Por ello, la necesidad de ser reconocida como una buena sucesora, les motiva a desarrollar estrategias y detectar oportunidades que incluso pueden surgir de situaciones desventajosas. Es para ellas importante, la satisfacción que puedan tener los demás con su trabajo y ello es reconocido por ellos también. El trabajador del caso C indicó: “Lo que tiene ahora (capacidades) lo ha logrado más por ella misma (ha hecho publicidad por internet, sacó la página web y aumentaron las ventas)” (9:23). A nivel trascendental influye mediante el bienestar de la familia, la prevalencia de su propia familia y de la figura de su padre. Para las sucesoras es importante generar escenarios y situaciones que aseguren no sólo la continuidad de la empresa sino de dos generaciones y a la vez cumplir con las expectativas del padre. Es así que la sucesora D declaró: “Él (padre) me ha enseñado en base de sus experiencias que hay siempre oportunidades, pienso en grande por mis propios hijos, buscar lo mejor” (5:76). Entonces, pueden encontrar una relación y buscan el equilibrio que les permita seguir generando beneficios a la empresa.

Por último la tercera variable de adaptabilidad refiere a la innovación aplicada a mejoras de gestión, la cual es resultado de las motivaciones intrínsecas de satisfacción con el trabajo y el auto-reconocimiento. En estos casos de estudio, el tipo de reconocimiento al que acceden las sucesoras no es monetario ni público. Aceptan compartir el reconocimiento porque asumen que es el esfuerzo de todos; no obstante, ellas se sienten responsables de aportar para el éxito y logros de la empresa. Sin embargo, en su interior, hay una necesidad de primero, sentirse capaces y valoradas por su labor; luego, ser reconocidas por los demás, especialmente por el padre. La trabajadora C, declaró: “Yo siento que disfruta mucho su trabajo y a pesar de que es complicado, porque hay que tener mil manos, ella lo está sabiendo hacer bien” (9:7). Este reconocimiento ayuda a que ella puede sentirse más segura de desarrollarse personal y profesionalmente como heredera. La sucesora C declaró: “Es importante ser consciente de lo que tienes y de lo que puedes hacer mejor. Se puede innovar en procesos, siempre hay una mejor manera de hacer las cosas” (16:19). Ello sumado a la satisfacción con su trabajo, permite tener una visión más amplia de las oportunidades o necesidades a resolver mediante innovación. La sucesora D declaró, “me gusta la competencia, me gusta verificar que todo salga bien, tanto

en producción como en tiendas. Porque de eso depende de ser reconocidos como una buena marca” (5:25)

Asimismo, es influenciada trascendentalmente por Es así que también influye la motivación trascendental mediante el bienestar familiar y la figura del padre. La sucesora C declaró: “Mi padre confía en mí, y como manejo más herramientas, bueno aún estoy aprendiendo más” (16:18). Es así que sienten que esta innovación también responde a las expectativas que se tienen de ellas. Por ejemplo, el sucesor D respalda ello: “Si no hay innovación, no nos va a ir bien. Y ella tiene esa visión, es observadora e ingeniosa. Tenemos que ser innovadores, ella lo sabe” (4:8).

Asimismo, la sucesora del caso B mencionó que están en proceso de inaugurar un nuevo local próximamente y a la vez estaba tomando cursos de cómo manejar su marca. También la sucesora D evidenció la importancia de trabajar con tecnología, en su caso el diseño de moldes para confección de ropa. Hay una visión hacia la actualización y adaptación a nuevas exigencias para captar clientes, como la apertura del nuevo local. Al tener una motivación por hacer crecer aún más su empresa familiar con nuevas máquinas y áreas de trabajo, entonces ha comenzado a desarrollar estrategias de cómo podría adaptarse a obtener nuevos clientes y cómo ofrecerles una solución más cercana. Finalmente ellas serán quienes hereden el negocio y las nuevas propuestas que puedan surgir, les permitirán no solo darle continuidad al negocio, sino también a su futuro personal y profesional.

4.1.2. Liderazgo

El liderazgo también pertenece a las formas de poder que responden a la pregunta acerca de cómo gobernar la empresa familiar; a través de la toma de decisiones. Partiendo de la revisión del marco conceptual, se hallaron relaciones de las motivaciones intrínsecas y trascendentales; sin embargo, en los casos de estudio, se añadió una nueva relación a nivel extrínseco, ya que las condiciones y factores externos de la empresa irán definiendo el estilo de liderazgo que la organización requiere que pueda asumir.

En primer lugar, la toma de decisiones es influenciada extrínsecamente por las condiciones y políticas de la empresa ya que, según la situación a enfrentar, se debe tomar una posición sobre todo estratégica. La sucesora B declaró: “El entorno y condiciones a las que se expone la empresa requieren que se tome la mejor decisión y se asuma las consecuencias” (3:77). Por otro lado, a nivel intrínseco influye el auto-reconocimiento y la satisfacción con el trabajo. La sucesora A, declaró “en la toma de decisiones soy yo la que está a cargo cuando mi padre está en algún viaje” (11:45). Asimismo, la sucesora C indicó: “Al saber sobre costos y márgenes que debemos tener, ya sola hago mis propuestas como descuentos; al comienzo le

consultaba a mi papá, ahora ya no” (8:44). Ello evidencia que al reconocer que tienen los recursos y capacidades sienten que pueden tomar decisiones acertadas desde su posición de líder. A

A nivel trascendental es influenciado por el bienestar familiar y la figura del padre. El fundador B, indicó que cuando la sucesora toma una decisión primero consulta a toda la familia para conocer su opinión y consejos. Por ello, él considera que ella valora la empresa, y cuando algo puede afectar a la familia, analiza y toma la mejor decisión. Así, las decisiones que toma la sucesora se ven influenciadas por lo que piensa el padre y la familia, teniendo la aceptación como aval. La sucesora gana la confianza de su padre para participar en la toma de decisiones importantes. La sucesora B indicó: “A mí (sucesora) me ha ayudado saber tomar decisiones porque así he representado a mi papá” (15:22). El fundador del mismo caso B declaró: “con las decisiones que toma (sucesora) me dice mucho a mí (padre) porque sigue los principios y la cultura de la empresa” (4:42). Todo ello representa que mantener unida a la familia se basa en decisiones que respeten los principios y la cultura familiares. De este modo, la figura del padre también es una variable que influye en las decisiones, ya que así la sucesora tiene oportunidades de representar a su padre mientras está en el proceso de sucesión.

La segunda variable del liderazgo es la negociación, la cual se ve influenciada a nivel extrínseco por los incentivos y recompensas, sueldo y las condiciones de la empresa, ya estos factores externos le permitirán determinar el mejor escenario, o la mejor opción. La sucesora B indicó: “Cuando tengo más dinero, sé que debo planificar cómo lo gastaré y para esto debo ver cómo va cambiando mi entorno pues soy consciente de lo disponible” (15:19). Ello le permite tener una posición de análisis y negociar para alcanzar el mayor beneficio para la organización.

A nivel intrínseco se ve influenciado por el auto-reconocimiento y el desarrollo personal y profesional. La sucesora D resaltó: “la negociación es un arte y uno aprende a ver nuevas oportunidades sin ser engañada” (17:23). Asimismo, el auto-reconocimiento pues quieren demostrar que pueden negociar igual o mejor que su padre, el caso de la trabajadora B “cuando ella (sucesora) tiene confianza en lo que sabe pues valora todos sus conocimientos y puede defenderse” (2:11). Ello permite que las sucesoras hagan uso de sus recursos disponibles para alcanzar buenas negociaciones. Por ejemplo, la sucesora B, logró establecer negociaciones en el extranjero por sus conocimientos de un segundo idioma, lo cual benefició a la empresa. Ello, es reconocido por el fundador B quien declaró: “Trabajamos con otras empresas y proveedores del extranjero, en especial USA; ella se encarga de cerrar estos tratos y gestionar todo lo que implica porque domina el idioma” (1:25).

Este reconocimiento del fundador, se relaciona con la motivación trascendental basada en el bienestar familiar y en la figura del padre. Por ello, cuando negocia, trata de equilibrar las necesidades familia, empresa y personales, suponiendo un reto. El colaborador D, declaró: “Nadie la puede engañar, siempre está atenta, es analítica y a veces desconfiada, creo que lo hace para proteger a los suyos, porque no todos tienen los mismos deseos” (6:16). También influye la figura del padre, ya que al tener su ejemplo, busca asimilar el estilo de negociación que le ha permitido a este llegar al presente. También, en el caso de la sucesora C, reconoce que al comienzo le consultaba a su padre, pero ahora ya puede manejar las negociaciones. Al sentir que está a nivel del padre, entonces siente que será difícil ser engañada o persuadida por extraños, lo cual genera confianza.

Ello, conlleva a la capacidad gerencial de seguridad, la cual tiene influencia de los tres tipos de motivaciones. Respecto a su carácter extrínseco, la supervisión influye como motivación para formar la seguridad. La sucesora D declaró: “he ido ganando la confianza para yo decidir; pero, es bueno consultar cuando se trata de dinero por ejemplo” (17:24). Asimismo, la sucesora A indicó: “La supervisión me ayuda a reafirmar o esclarecer mi posición, ya que él me también me dice en lo que podría mejorar para afrontar una similar situación” (14:25). Esa validez y seguridad al dirigir, permite que también pueda ser reconocida por parte de los trabajadores, sucesor y ella misma, para una visión clara de lo que debe defender.

También, se ve influenciada por la motivación intrínseca mediante el auto-reconocimiento y satisfacción con la labor. Ello, permite que también pueda no sólo sentir seguridad al actuar, sino transmitirla. En el caso del colaborador B indicó: “Creo que su seguridad al actuar es contagiosa y eso es característica de ser una líder: que te dé confianza” (2:21). Cuando la sucesora dirige a su equipo y este le reconoce por su buena labor, tiene la oportunidad de establecer negociaciones con ellos, ello corresponde a su motivación por el desarrollo personal y profesional. Así, la sucesora del caso D, establece estrategias para comunicar lo que se va a ganar, es necesario convencer a los demás, disfrutando de la tarea que realiza. Asimismo, hay una influencia trascendental mediante la figura del padre, ya que el acompañamiento de él “La supervisión me ayuda a que pueda recibir ayuda de mi padre, él me da opiniones, ello me da seguridad para hacerlo cada vez mejor”. Entonces, se puede evidenciar el importante rol en la formación del liderazgo de la sucesora.

4.2. Formas de saber

Las formas de saber agrupa las propiedades de capital humano y capital cognitivo que responden a la pregunta ¿qué tipos de conocimientos se necesitan en la empresa familiar? (Salomón, 2010). Son importantes a nivel funcional y práctico para la posición de la sucesora.

4.2.1. Capital humano

El capital humano, según la revisión del marco conceptual, se ve influenciado por la motivación extrínseca e intrínseca; sin embargo, según los casos de estudio, se añade la motivación trascendental. El capital humano se compone de las habilidades conceptuales y técnicas. Las conceptuales se ven influenciadas por el sueldo, condiciones de la empresa, incentivos y recompensas. Dicha relación se da ya que la flexibilidad laboral considerada incentivo, permite que las sucesoras del caso B y C continúen adquiriendo conocimiento de las áreas funcionales través de cursos externos. Por otro lado, la habilidad conceptual se ve influenciada por el sueldo ya que al crear estrategias en las áreas funcionales como el financiero o marketing permite que las ganancias de la empresa familiar crezcan, lo cual repartirá a cada empleador más utilidades. Por otro lado, las sucesora B mencionó: “hay una consciencia de saber tomar decisiones financieras porque ayuda a crecer rápido, en el mercado” (15:5).

Entonces, al implementar mejoras en cada área a través de la habilidad conceptual, incrementa ganancias a nivel empresa como a nivel trabajador. Asimismo, en el caso D “cuando todavía no se han logrado desarrollar las estrategias entonces no se podrá conseguir las metas en el sector económico” (5:61) da entender que el implementar mejores estrategias funcionales lleva a la empresa familiar a un mayor posicionamiento traducido en recompensas. Por otro lado, las condiciones de la empresa a nivel de infraestructura y organizacional; permiten que el fundador puede delegar más funciones a la sucesora para que realizar cambios en las estrategias de finanzas y marketing, tal como en el caso B y D. También se sienten motivadas al tener un buen ambiente de trabajo, organización y posiciones definidas para implementar sus estrategias o procesos de mejora (16:5).

Se ven influenciada a nivel intrínseco por el auto-reconocimiento, la satisfacción con el trabajo y el desarrollo personal y profesional. La sucesora C indicó: “Para aprender debe haber un deseo inicial porque si no hay esa fuerza de voluntad, no vas a aprender ni tampoco aplicar” (16:3). Esta habilidad conceptual se enriquece en tanto ellas tengan la apertura a aprender y formarse para definir la estructura y gestión organizacional adecuada para la empresa familiar. La sucesora B indicó: “sé que me faltan implementar más estrategias de marketing por eso me gustaría poder aprender más para crearlas” (3:59). Esto evidencia que hay interés por aprender más sobre las distintas funciones de la organización o una en particular para sí mismas porque al saberlo hay menos probabilidades de ser engañadas. Por ello, el fundador tiene la preocupación de que su hija desarrolle y aprenda todo lo necesario; tal como el fundador C, declaró: “mi hija (sucesora) debe saber de todo porque podría ser engañada” (7:34). Cuando el fundador no esté, la sucesora debe conocer cada área para que siga funcionando. Al estar a cargo de estrategias funcionales puede tomar más responsabilidades en otras áreas como en ventas, legal, comercial,

etc. Por ejemplo, la sucesora C muestra que la satisfacción con sus labores le motivan a aprender nuevas funciones

Asimismo, se ve influenciada trascendentalmente por el bienestar familiar y la prevalencia de la figura del padre. La sucesora C declaró: “Al ser una empresa familiar el conocimiento de marketing, finanzas y estrategias sirven para el negocio, y es la familia quien te apoya a aprender y perfeccionar eso” (16:4). Consideran que en este proceso de formación es la familia quien apoya y será beneficiada por la estructura funcional que establezca. También se reconoce la figura del padre por la participación que tiene en esta formación.

En segundo lugar, respecto a la habilidad técnica, desde la motivación extrínseca se ve influenciada por la supervisión, ya sea del padre o especialistas, ya que al tener más conocimiento del rubro y la operación, puede brindarle mayor seguimiento y acompañamiento en su proceso de aprendizaje y formación. La sucesora C indicó: De alguna manera es bueno tener el respaldo de alguien que sabe más, a pesar que he aprendido, yo sé que puedo, pero también es bueno recibir guía y consejo” (16:27). Ya que el padre es fuente de conocimiento aplicado al rubro, la supervisión de este, permite también validar ciertas iniciativas o mejoras de procesos de pueda proponer. Naturalmente, mientras el fundador dirija, ella puede continuar enriqueciendo su conocimiento técnico.

Luego, a nivel intrínseco influye la satisfacción del trabajo, auto-reconocimiento y desarrollo personal y profesional. Influye el auto-reconocimiento, ya que si bien los conocimientos técnicos se pueden tercerizar contratado a externos, es importante que la sucesora adquiera los conocimientos específicos y funcionales de los productos que venda, ya que al momento de estar en constante comunicación con el personal técnico aprenderá aún más, y adquirirá dominio del tema. Esto se evidencia en el caso B “yo (sucesora) como estoy en constante comunicación con el personal del taller he aprendido a cómo resolver problemas técnicos aun sabiendo más que mi padre” (3:58). Asimismo, la sucesora D, indicó: “Hay muchas cosas que son muy técnicas, tipos de telas, calidad, máquinas; me gusta aprender de eso, porque así puedo ver qué está bien, y qué puedo mejorar” (11:4). Entonces, las sucesoras reconocen la importancia de este conocimiento en su formación como directoras del negocio.

Por último, a nivel trascendental, influye el bienestar familiar como la prevalencia de la figura del padre. El buscar el bienestar familiar lleva a la búsqueda y formación de habilidades técnicas, ya sea nivel práctico y técnico para afrontar escenarios posibles. Asimismo, influye en esta formación, la prevalencia del padre, que al ser el fundador posee un conjunto de conocimientos útiles para las siguientes generaciones. Tal es el fundador A que mencionó: “cuando pase el tiempo, mi hija debe saber bien los temas básicos de la empresa, pues algún día

yo ya no estaré” (10:40). Por ello, la sucesora, reconoce la necesidad de estos conocimientos para asegurar no sólo su futuro en el puesto, sino también continuidad de la empresa familiar. Reconoce el rol que su padre ha tenido en esta formación técnica: “Mi papá nos ha enseñado, a veces malogrando facturas: hasta medidas porque se cortan los fierros y nos equivocamos, en esa parte, ha tenido bastante paciencia para enseñarnos” (11:4). El conocimiento práctico y aplicado al rubro es valioso y necesario para ser transmitido entre generaciones.

4.2.2. Capital cognitivo

El capital cognitivo es clave para la supervivencia de la organización, y por ende del sucesor, ya que engloba todo lo relacionado con la adquisición de conocimiento e intuición del futuro del negocio. El capital cognitivo comprende el compromiso, planificación y profesionalización de la sucesora. Según el marco conceptual y los casos de estudio es influenciado por la motivación trascendental e intrínseca.

En primer lugar, respecto al compromiso, se ve influenciado a nivel intrínseco por la elección voluntaria de permanecer en la empresa familiar y la satisfacción con el trabajo; que las sucesoras hayan entrado a la empresa familiar por iniciativa propia y por voluntad puede ser determinantes de su compromiso. En el caso A, C y D, ambas con hijos, ya ven su elección como algo estable y lo proyectan a futuro. Otro factor que influye es la satisfacción con la tarea; la sucesora C declaró: “yo estoy aquí porque me siento satisfecha de lo que logro, porque yo misma fijo mis metas, mi compromiso se refleja en mi trabajo y satisfacción cada vez que logro algo” (15:2). En el caso B, aunque la sucesora disfruta de su responsabilidad, sabe que tuvo que dividirse entre sus estudios y lo que a ella le gustaba, por seguir en la organización.

A nivel trascendental influye la búsqueda del bienestar familiar, sacrificio, prevalencia de la propia familia y de la figura del padre. La sucesora A indicó: “Mi familia mueve a que me esfuerce por la empresa, por un deseo que ellos estén bien, me siento más comprometida porque mi familia depende del negocio” (13:7). Es así que de la familia, la figura del padre influye mucho ya que son ellos los que estimulan el sentimiento y transfieren un fuerte sentido de compromiso en las sucesoras. La sucesora B declaró: “Tenía la confianza de que juntos vamos a crecer, supo proyectar sus metas claras en mí, las entendí y las quería volver realidad” (3:49). Hay una conexión basada en la admiración, respeto y necesidad de continuar con lo que inició el padre y no defraudarlo. La sucesora C, indicó “con lo poco que él sabe ha logrado mucho, me hace sentir motivada porque yo también lo puedo hacer” (8:40).

Las sucesoras están dispuestas a sacrificarse; y si bien al principio no lo ven como tal, luego reconocen que hay cosas que dejaron de hacer por la empresa familiar, como tiempo con su propia familia, hobbies, viajes estudios, etc. La sucesora A, narró que si bien pasa tiempo con

su familia propia, le gustaría darles más. La sucesora C y D se encuentran en estado de gestación, pero esto no les impide seguir con las actividades de la empresa. Si bien este sacrificio empieza por la familia de primera generación (padres y hermanos), aumenta cuando ellas empiezan a considerar su propia familia (hijos) ya que el futuro de ellos también dependerá del negocio. A su vez, hay una preocupación por mantener el equilibrio entre la empresa y familia, aspecto que es relevante en su compromiso, ya que la flexibilidad laboral y apoyo que recibe, es muy difícil de encontrar en otro tipo de organización. Por lo tanto, existe un tipo de retribución con la empresa, al permitirles trabajar sin descuidar a su familia.

La segunda variable de capital cognitivo, la planificación, es influenciada extrínsecamente por las condiciones de la empresa, a nivel intrínseco por el desarrollo personal y profesional y el auto-reconocimiento. Las condiciones de la empresa, las instalaciones, los equipos, su ubicación geográfica, entre otros, que motivan a la sucesora y marcan el punto de referencia para futuras acciones. Asimismo, influye el desarrollo personal y profesional que pueden lograr al planificar la visión de la empresa. La sucesora D declaró: “como profesional he estudiado para esto, entonces ahora tengo la oportunidad de dirigir y sé que más adelante habrá más retos que afrontar y más cosas que planear para hacer crecer el negocio” (17: 18).

A nivel trascendental es influenciada por el bienestar familiar, prevalencia de la familia sucesora y de la figura del padre. El factor familiar, a diferencia de otras empresas es el que permite la supervivencia de este tipo de negocios, por lo cual las decisiones giran en consideración a esta. Las sucesoras están condicionadas a responder de manera favorable a sus padres en el proceso de sucesión y a la vez cumplir con las expectativas que se le confiere al ser mamá. La relación entre la familia de la propia sucesora y la planificación, fue descrita por la sucesora del caso C, ya que muy pronto tendrá una hija y entre los planes que tiene está el de cuidar a su hija, pero sin dejar la organización. Es así que la sucesora B indicó: “Veo un buen futuro, los planes para la empresa deben ser los mejores ya que mi padre, hermanos y mis propios hijos dependen de este negocio” (15:14). Por lo tanto, cuando haga algún tipo de planificación, tendrá considerar sus responsabilidades como madre. Asimismo, la sucesora A, utiliza la planificación para poder hacer las cosas con anticipación y tener tiempo para las reuniones del colegio, salidas o actividades con sus hijos.

Por otro lado, los casos de estudio tienen diferentes perspectivas en cuanto a la planificación. La sucesora A considera que el dinamismo de su rubro no facilita y requiere de planificación, posición que es avalada por su padre. Sin embargo, la planificación en los casos de estudio, no es necesariamente oficial o documentada. Pero, el hecho de contar con una misión, valores y visión, también les permite tener una meta a la cual apuntar, originando un

tipo de planificación sin que ellos mismos se den cuenta. Los demás casos consideraron que de cierta forma planifican, ya que sabían que deseaban hacer en el futuro y organizaban planes básicos y las acciones luego las iban haciendo con el tiempo.

En tercer lugar, la profesionalización de la sucesora se ve influenciada a nivel intrínseco y trascendental. A nivel intrínseco por el auto-reconocimiento y desarrollo personal y profesional. Es así como la motivación de sentirse satisfecha con sus logros a nivel profesional y personal, la llevan a auto-reconocerse como capaz de tener los conocimientos necesarios para sustituir a su padre de la mejor manera, y ello le motiva a continuar su formación profesional. Es así que la sucesora A indicó: “Puedes tener la mejor educación del mundo pero en si en realidad no tienes la experiencia que es lo más importante considero que solo trabajaríamos para el resto y no buscando tu propia independencia” (11:35).

A nivel trascendental, es influenciado por la prevalencia de la figura del padre. La elección de la carrera de la sucesora responde a las expectativas que tiene el fundador sobre la preservación de la empresa familiar, originando que ellas puedan tener formación para apoyar la gestión de la organización. Asimismo, los casos estudiados coinciden en carreras similares como Administración. Además, es importante evidenciar que la visión planificadora de la sucesora se fortalece al tener la confianza y apoyo del fundador cuando implementa nuevas ideas. Por ejemplo, el fundador C indicó: “Hemos estado planeando extendernos para poder captar más clientes y mi hija es uno de los componentes esenciales para poder lograr esto”. (7:48). Además, la formación que llevan y complementan las sucesoras aumenta el conocimiento para plantear mejores alternativas y hacer crecer al negocio..

4.3. Vínculos sociales

Dentro de este grupo se reconoce a la capacidad social, la capacidad gerencial que permite desarrollar relaciones interpersonales con los diversos actores. La importancia de estos vínculos reside en que gracias a ellos un gerente puede acceder a recursos y objetivos que no puede lograr sólo.

4.3.1. Capital social

Esta capacidad según la teoría es resultado de las motivaciones intrínseca y extrínseca; sin embargo, en los casos de estudio se encontró que son influenciadas por la intrínseca y trascendental. Según las sucesoras, la variable extrínseca no tiene una influencia principal puesto que considera que depende de su propia personalidad que de los factores externos: por ejemplo, aún si les pagaran menos, su trato y actitud sería igual.

Respecto a las relaciones con clientes y colaboradores y cultura organizacional, influye la satisfacción en el trabajo, ya que la sucesora puede extender sus relaciones sociales cuando siente que su trabajo aporta y beneficia al crecimiento de la empresa. La sucesora C, declaró: “me gusta saber que mi trabajo es importante y saber que ahora los clientes van buscándome para ayudarles” (16:20). Es así también gracias a su auto-reconocimiento, sienten más confianza de ampliar su red, incluso con nuevos clientes. También influye la búsqueda de su desarrollo personal y profesional. El capital social permite no sólo agrandar la red de contactos, sino también la información disponible; por ello, las sucesoras buscan constantemente incrementar sus recursos disponibles a través de la información que adquieren ya sea de clientes y colaboradores para tomar decisiones.

A nivel trascendental, el capital social, se ve influenciado por el bienestar familiar, la empatía y la figura del padre. Debido al tipo de organización la familia se ve involucrada directamente, y la preocupación por su bienestar se extiende también a clientes, proveedores y colaboradores. Por otro lado, la cultura organizacional basada en valores y costumbres es observada y tomada como ejemplo para ser transmitidos a la empresa. De este modo, la declaración de valores determina la misión y visión de la empresa. Los casos B y C evidencian dicha relación.

En el caso C, se pudo evidenciar que la motivación trascendental por el bienestar de los demás y de la familia, y la empatía, lo que hizo que la sucesora desarrollara habilidades para entablar relaciones y liderar “todos merecen ser tratados adecuadamente por la labor que realizan” (16:18). Gracias a ello, logró tener contacto con más clientes y proveedores para abrir oportunidades nuevas de negocios, como constructoras. También, a través de la tecnología encontró maneras efectivas de llegar a sus clientes y mantener relaciones de largo plazo. Asimismo, el interés en continuar en la dirección, le incentivó a extender sus redes de contacto no solo en el mercado, sino además con los colaboradores familiares como no familiares. De esta manera, es reconocida como persona empática y agradable, lo cual la prepara para asumir el puesto y ser reconocida como alguien confiable quien puede suceder el negocio. De esta manera, esto facilita el proceso de sucesión puesto que el personal, clientes y proveedores pueden reconocerla como alguien capaz y sobre todo dispuesta a establecer relaciones.

Asimismo, la sucesora B es motivada trascendentalmente por el ejemplo y confianza de su padre, lo cual la lleva a querer cubrir las expectativas de este. Gracias a ello pudo desarrollar habilidades para aperturar también nuevas líneas y negocios con clientes de grandes marcas. El deseo de ser una buena líder y seguir los pasos de su padre, lograr lo que ella había visto en él, la motivó a desarrollar esa capacidad gerencial social. Ella declaró: “me motiva ver los sueños

que tiene mi padre; siempre hemos congeniado bien, nos hemos entendido bastante en las ideas y proyectos. Me cuenta su idea y armamos el plan. Creo esa conexión con mi padre es lo que más influye y me motiva, la unión entre nosotros y ver juntos el futuro” (16:13).

Dado ello, ya que había una fuerte influencia de la familia y del padre, por las expectativas que se generaba en ella, eso la motivaba a identificar los mismos valores y creencias para transmitir a la organización. Ella se encargó de poder definir los valores, misión y visión de la empresa, los cuales se alineaban a la visión de la familia y el éxito que persiguen. Los valores más importantes para ellos provienen de la familia y del aprendizaje que han ido obteniendo en estos años, incluso antes de formar la empresa, resaltan “la confianza, responsabilidad y la influencia de Dios” (3:65). A raíz de ello, y por el deseo de superación y la satisfacción al realizar sus labores, está comprometida con cumplir todos los requerimientos necesarios para evidenciar su compromiso con la empresa y todos los actores siendo empática. La sucesora C, declaró: “Puedo quedarme en sobretiempo, no me importa el tiempo que me tome y así pienso que demuestro el compromiso con la empresa” (3:61).

Por otro lado, la cultura organizacional y su difusión por parte de la sucesora es producto de las motivaciones trascendentales como la prevalencia de la figura del padre, ya sea por conservar la unión familiar, identificarse con las expectativas de un miembro de la familia. En este caso la prevalencia de la figura del padre influye en la preocupación por el desarrollo de capacidades sociales, que le permita relacionarse con personas que podrá intervenir en su actuación como sucesora, tales como clientes, proveedores y sobre todo los colaboradores. Puesto que en un proceso de sucesión, es importante que los miembros de la organización puedan aceptarla como la siguiente líder.

5. Conclusiones de análisis de resultados

Es importante reconocer que el entorno en el que se encuentra enmarcado el desarrollo de capacidades gerenciales de las sucesoras de las empresas familiares estudiadas, se basa en el equilibrio entre relaciones familiares y laborales. Asimismo, para estos casos, en el periodo de sucesión, el género no es percibido por las sucesoras como un limitante al asumir la dirección. No obstante, sí reconocen enfrentarse a distintos retos que según la teoría se derivan de la necesidad de demostrar que es una buena líder, la preocupación por equilibrar el rol de mujer en la familia y empresa, entre otros.

Asimismo, también se ha identificado el importante rol que cumple el padre en este proceso. Por ello, es evidenciado dos niveles de actuación del padre en este proceso constructivo tanto a nivel contextual y motivacional, convirtiéndose en un actor clave. En primer lugar, a nivel contextual refiere la relación que tiene con la sucesora desde sus primeros años. En

algunos casos, no se tenía en cuenta a la hija como sucesora predilecta (principal); sin embargo, el padre introdujo a su hija desde temprana edad en los asuntos de la empresa para considerarlas como apoyo a la organización. Asimismo, los fundadores fueron transmitiendo sus expectativas e ideales respecto al futuro de la empresa y familia. La segunda variable a nivel motivacional refiere a la influencia de la figura paterna como directriz para las decisiones y desarrollo de capacidades, este factor motivacional se evidencia cuando la hija ya es considerada sucesora. Se puede observar así, que ambos niveles generan espacios y oportunidades para que las sucesoras puedan relacionarse con la empresa familiar ya sea desde temprana edad que o más adelante ya que finalmente, la hija sucesora va interiorizando los sueños del padre, pero los adapta a sus propias necesidades.

Mediante la investigación se ha identificado dos situaciones por las cuales la sucesora ingresa a la empresa familiar. La primera es por el hecho de responder ante una necesidad del padre al requerir una sucesora. En el caso A, C y D, en un inicio los hijos varones iban a ser los herederos de las empresas familiares y no las actuales sucesoras. La literatura menciona que el hijo mayor o primogénito varón es considerado como el más adecuado; sin embargo, en los casos de estudio, al incorporarse en la empresa empezó una lucha de poder entre ambos originando la salida del hijo, situación que también es mencionada en la teoría. La segunda, responde a que en la vida familiar se suelen dar acontecimientos que marcan cierta temporada crítica. Es ahí cuando la hija, en algunos casos la mayor, logró generar una relación más armónica con el fundador, lo cual también es sugerido por la teoría. La diferencia radica en la manera cómo la hija podía generar espacios de negociación y acercamiento con el padre para resolver diferencias. A raíz de ello, gradualmente fue construyendo un canal de comunicación más sólido para brindar sus ideas, y ganar un lugar como sucesora.

No obstante, es preciso indicar que, en un primer momento, la motivación principal de la hija sucesora es de carácter trascendental, ya que cuando el padre necesita apoyo, la hija decide permanecer con él. Sin embargo, esta motivación fue complementándose intrínsecamente, gracias a que ella fue interiorizando el sentido de pertenencia y desarrollo profesional y personal mediante la empresa. Tal como el caso B, donde la elección voluntaria de la sucesora de pertenecer a la empresa familiar desde un inicio fue a raíz de la observación y admiración de la figura paterna, sintiendo que su deber era quedarse en el negocio ya que era lo que se esperaba de ella. Desde entonces, es que su deseo de pertenecer creció gradualmente, de la mano, con el apoyo y deseo de su padre para que forme parte de la empresa familiar. Esta relación cercana ayudó a que ella pueda entrenarse y aprender para en un futuro dirigir a la empresa.

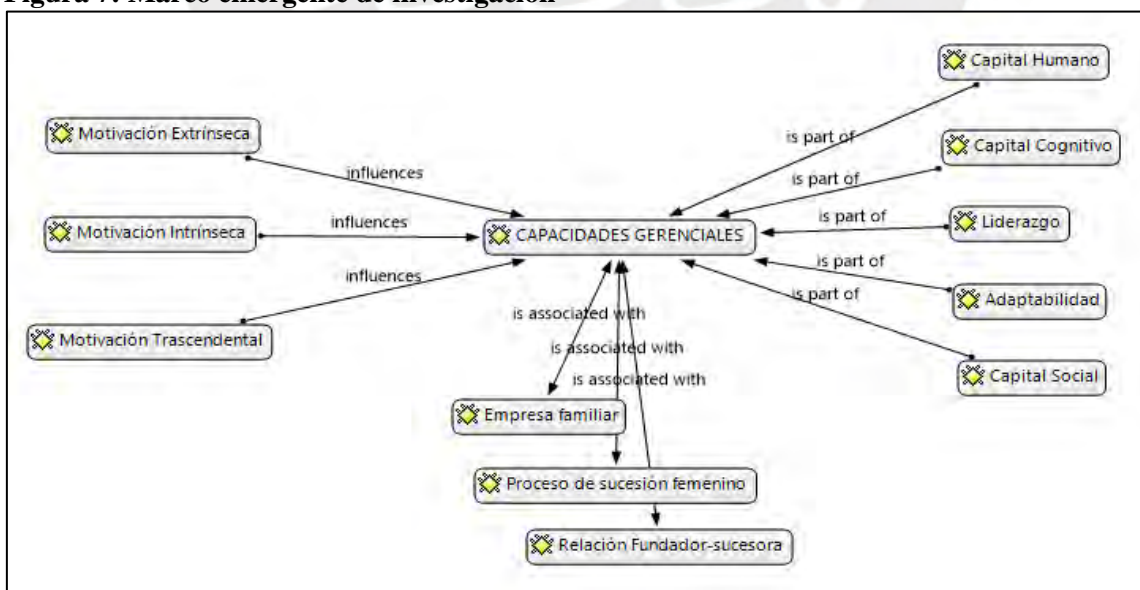
Además, cuando ya la hija es considerada como sucesora, hay un conflicto también interno en el padre. El padre, sabe que asumir la responsabilidad de una empresa conlleva grandes riesgos y sacrificios y a pesar de que confía en las habilidades de su hija, aún persiste el sentimiento de cuidarla. Así, el padre fundador puede tener cierta resistencia a dejar el poder, siendo este otro reto que debe afrontar la sucesora. A raíz de ello, hay una constante supervisión y acompañamiento del padre. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, la sucesora es consciente de ello, y se esfuerza por ganar un lugar no sólo por designación, sino porque realmente sea valorada y reconocida como una sucesora viable.

Entonces, ¿cómo demostrar al padre que su hija está apta para lograr la dirección de la empresa familiar?, ¿cómo el padre puede intervenir en su desarrollo? o ¿cómo la sucesora puede ir gestionando sus capacidades en dirección a convertirse en directora? Para ello, se ha abordado a la motivación como una variable que puede desarrollar capacidades en las sucesoras. Se ha identificado variables de motivación, capacidades gerenciales y cómo la motivación puede influir en el desarrollo de capacidades gerenciales de las sucesoras de las empresas familiares en estudio.

6. Marco emergente

Mediante el análisis presentado, se puede señalar un marco emergente producto de la investigación y levantamiento de información la Fig. 7 muestra el diagrama de red mediante el software Atlas Ti, evidenciando el marco de relaciones entre capacidades y motivaciones en un entorno de sucesión femenina de una empresa familiar.

Figura 7: Marco emergente de investigación



Elaboración propia

Asimismo, como producto de las entrevistas a los actores clave como el fundador, la sucesora y trabajador, se ha identificado las motivaciones de las sucesoras, sus capacidades gerenciales y las relaciones entre ambas. Asimismo, se han contrastado con el marco conceptual revisado inicialmente. Ello permite mostrar un marco emergente mostrado en las relaciones entre motivaciones y capacidades y el contraste de lo conceptual con los casos de estudio. Conocer ambos estatus, permite visualizar las relaciones finales y cómo estas pueden ayudar en el análisis para recomendaciones a nivel de gestión en mira al desarrollo de la empresa familiar través de las sucesoras. A continuación, la tabla 4 refiere, lo que se esperaba encontrar según la teoría y lo que se encontró en la realidad de los casos de estudio a partir del trabajo de campo.

Tabla 4: Relaciones según marco conceptual

Relación según marco conceptual	Motivación Extrínseca	Motivación Intrínseca	Motivación Trascendental
Capital Humano	x	x	
Capital Social	x	x	
Capital Cognitivo		x	x
Adaptabilidad	x	x	x
Liderazgo		x	x

Tabla 5: Relaciones de estudio de casos

Resultados de casos	Motivación Extrínseca	Motivación Intrínseca	Motivación Trascendental
Capital Humano	x	x	x
Capital Social		x	x
Capital Cognitivo		x	x
Adaptabilidad	x	x	x
Liderazgo	x	x	x

Tal como se aprecia en la Tabla 4 y 5, la teoría indica que el capital humano es influenciado por la motivación extrínseca e intrínseca puesto que hay una necesidad de aprender y tener conocimientos dadas las situaciones externas o el deseo personal de las sucesoras por lograr sus metas personales y profesionales. No obstante, en la realidad, se encontró que hay una motivación trascendental adicional, ya que las sucesoras no sólo se ven motivadas a aumentar sus conocimientos por ellas mismas, sino por el bienestar de la empresa familiar, su propia familia y para demostrar al padre que gracias a estos conocimientos pueden dirigir la empresa.

El capital humano, es considerado una forma de saber compuesta por las habilidades conceptuales (teóricas y funcionales) y habilidades técnicas (prácticas) que necesita la sucesora para asumir la dirección de la empresa familiar. Su importancia radica en que al ser una capital intangible, debe ser formado desde el inicio; por ello, es clave que el padre también acompañe

en esta formación y transmisión de conocimiento. Según la teoría planteada, tanto la motivación intrínseca como la extrínseca influyen en la habilidad conceptual y técnica; sin embargo, según las entrevistas se halló que hay también un vínculo con la motivación trascendental principalmente por la familia. Asimismo, hay una búsqueda por desarrollar estrategias basadas en el conocimiento de las distintas áreas funcionales y prácticas ya que eso asegurará que la empresa familiar pueda asegurar su continuidad.

La habilidad conceptual, se entiende como el conocimiento funcional y teórico de las áreas de la estructura organizacional, tiene influencia de la motivación extrínseca a través del sueldo, incentivos, recompensas y condiciones de la empresa. El sueldo y los incentivos, en especial el que gana la sucesora afectan en cómo ella realizara nuevas estrategias funcionales para optimizar costos y gastos. Por otro lado, el incentivo, como la flexibilidad laboral, ayuda a incrementar la habilidad conceptual al dar más espacio y tiempo para continuar buscando formación y poner en práctica lo aprendido, según las condiciones de la empresa. Respecto a la habilidad técnica, se puede identificar que la supervisión de parte del fundador contribuye en la formación del conocimiento del rubro para la sucesora.

Por otra parte, tanto la habilidad técnica como la conceptual se ven influenciadas a nivel intrínseco por la satisfacción del trabajo realizado, dado que, al sentirse a gusto con su labor, crea la necesidad de incrementar el conocimiento concerniente al negocio ya sea de manera funcional como técnica. Entonces, al comprender ello, la sucesora motivada por su auto-reconocimiento, se siente capaz y tiene la voluntad de continuar en su formación de gestión, asume y se involucra en el desarrollo personal y profesional.

Por parte de la motivación trascendental, el bienestar familiar y la prevalencia de la figura del padre influyen en las habilidades técnicas y conceptuales. La familia incluye valores y costumbres definidos; sin embargo, en la empresa familiar, estos se amplían a más actores y es cuando los conocimientos que solo se tenían en la misma familia se deben ampliar a un nivel empresa. Al contemplar este campo adicional se busca aun así tener las mismas tradiciones para que se mantenga el bienestar familiar, lo cual hace que la sucesora busque en desarrollar conocimientos a nivel funcional de todas las áreas para saber cómo integrarlas. Por otro lado, a nivel técnico la especialización del rubro ayuda a que todos los miembros puedan resolver sus dudas o retroalimentarse con los conocimientos del fundador o la próxima sucesora. Es necesario mencionar que estos conocimientos conceptuales y técnicos se dan por la influencia del padre hacia sus hijas; es decir, las sucesoras aspiran a tener ambos conocimientos para demostrar a sus padres que dominan los mismos conceptos y técnicas.

La segunda capacidad gerencial estudiada fue el capital cognitivo, que según el marco conceptual y el trabajo de campo, se ve influenciado por motivaciones de naturaleza intrínseca y trascendental. Ello se debe a que hay una necesidad por sentirse aptas para suceder el puesto y porque el factor familiar predomina cuando se elige alguna ruta a tomar. Este capital define la continuidad de la empresa familiar, pues se basa en la visión a futuro para el crecimiento, que necesita de dirección y planeamiento. Las variables que corresponden al capital cognitivo son: compromiso, planificación y la profesionalización.

El compromiso está influenciado por motivos intrínsecos, mediante la elección voluntaria de permanecer en la empresa familiar y la satisfacción con el trabajo. Cabe recalcar que las condiciones en las cuales entró la sucesora decidió ingresar a la organización son importantes para su determinar su permanencia. Se puede identificar el ingreso por interés propio para cumplir expectativas profesionales, originando compromiso a largo plazo porque es algo que involucra metas propias y de la empresa familiar. Ello genera compromiso base para asumir las responsabilidades como sucesora con satisfacción por sus logros. También se puede identificar la influencia trascendental a través del bienestar y sacrificio por la familia; además del compromiso generado por la prevalencia de la familia de la propia sucesora, es decir sus hijos, ya que comprenden que el futuro de ellos, también depende del grado de compromiso que ellas apliquen en el presente. Finalmente, el grado de compromiso se ve influenciado por la relación cercana que tienen con su padre, sienten la responsabilidad de cumplir las expectativas de él.

En segundo lugar, planificación es una capacidad gerencial que permite identificar el sentido de orientación y dirección de la organización. Cabe resaltar, que en no todos los casos de estudio, se halló una planificación estructurada y formal, sino una planificación reactiva ante una situación; esto no quiere decir que no se aplique, sino que para el tipo de empresa y tamaño se adecua mejor. La planificación se ve influenciada por las condiciones de la empresa, auto-reconocimiento y satisfacción personal. Las sucesoras se ven en la posición de asumir y proponer una planificación ya que han recibido la formación para ello, además encuentran retador e interesante diseñar la visión organizacional. Asimismo, se ve influenciado trascendentalmente por el bienestar de la familia, la prevalencia de su propia familia (hijos) y la figura del padre, ya que debe adecuar la planificación a las necesidades de todos los actores.

En tercer lugar, la profesionalización busca herramientas y conocimiento para tener adquirir la experiencia necesaria que les ayude a asumir las principales motivaciones intrínsecas son el auto-reconocimiento y el desarrollo profesional, pues adquirir mayores habilidades para

desempeñarse de la mejor manera les motiva a sentirse seguras de estar alineadas a las exigencias de la posición. El caso B, C y D han estudiado cursos adicionales para conocer más acerca del mercado y los últimos enfoques de dirección. Asimismo, a nivel trascendental se reconoce la influencia del padre, ya que ayudará a reconocer que si bien existen conocimientos que puede aprender en el trabajo, hay información adicional que debe ser adquirida en nuevos cursos o asesorías. Es importante reconocer que la figura que el padre proyecta y transmite tales experiencias y conceptos que darán herramientas a la sucesora.

La tercera capacidad gerencial estudiada es el capital social y según la teoría hay una influencia con la motivación extrínseca e intrínseca. No obstante, en los casos de estudio, intervienen la motivación intrínseca y trascendental. Si bien es cierto, los factores extrínsecos pueden intervenir, las sucesoras le dan más peso al factor de proyección en los demás, a través de vínculos sociales externos e internos, y en línea con este último, la generación y capacidad de transmitir la cultura organizacional a estos vínculos. Por ello, se puede identificar como variables las relaciones con clientes, colaboradores y la generación de cultura empresarial. Desarrollan vínculos sociales dada la satisfacción que tienen al trabajar, la empatía, el deseo del desarrollo personal y el auto-reconocimiento buscando extender sus relaciones con los clientes y colaboradores como actores y aliados principales. El carácter que tienen, y su motivación trascendental, le permite acercarse a los miembros de la organización, sean o no familia, y buscar el desarrollo de la cultura organizacional.

Respecto a la relación con clientes, esta capacidad gerencial es influenciada intrínseca y trascendentalmente. Su motivación intrínseca se basa en la satisfacción del trabajo, auto-reconocimiento y desarrollo personal y profesional. La satisfacción con sus labores, les brinda la oportunidad de aprender y aplicar sus conocimientos para acercarse a los clientes. Al generar estos lazos, ellas pueden tener acceso a más información y establecer nuevas oportunidades para el negocio. Asimismo, aparte de auto-reconocerse como sucesoras influye en buscar el reconocimiento de los clientes, y ganar una posición, no sólo como la hija del dueño, sino como la sucesora. Asimismo, hay una influencia trascendental por el bienestar familiar, empatía y la figura del padre. Las sucesoras al estar relacionadas desde temprana edad, han observado y toman el ejemplo del padre como directriz para el manejo de relaciones con los clientes. Asimismo, la empatía actúa también como motivación para que ellas puedan valorar a los clientes como socios estratégicos, y busquen establecer relaciones de largo plazo.

Para ello, los padres les daban la oportunidad de manejar estas relaciones a medida que veían su progreso; de alguna manera, ellas tenían que probar que podrían tratar con los clientes

como representantes de la empresa. La literatura, también sugiere que el género puede determinar algún tipo de trato diferente ante la mujer como líder, pero en los casos de estudio, los padres no transmitieron alguna diferencia de género de las sucesoras frente a los clientes.

La otra variable del capital social se refiere a la relación con los colaboradores. Si la relación con los clientes es importante, las sucesoras consideran igual o aún más los vínculos con los colaboradores como aliados estratégicos en la sostenibilidad de la empresa. Esta capacidad es influenciada por la motivación intrínseca de satisfacción en el trabajo y desarrollo a nivel personal y profesional. A nivel de motivación intrínseca, hay un reconocimiento de la satisfacción y por lo tanto identificación con el grupo humano con el que trabaja. La sucesora es consciente que parte primordial de la responsabilidad de su trabajo como representante es tener buenas relaciones con los colaboradores, sobre todo porque parte de estos son su familia también y a la vez perfilar sus lineamientos de relaciones. Asimismo, se ve influenciado a nivel trascendental por la empatía, bienestar familiar y la figura del padre. Esta búsqueda de buenas relaciones supone un reto para ellas también, ya que un gran porcentaje de colaboradores son familia; por ello, consideran que no debe haber diferencias en el trato laboral entre familiares. Ello se debe a que han observado el modelo del padre, del tipo de relación que él ha manejado con los colaboradores y tratan de seguir ese estilo, pero con procesos y reglas más profesionalizadas.

La tercera variable, es la cultura organizacional, concibe el hecho de ser capaz de transmitir y generar un espacio de trabajo y desarrollo con una entorno basada en valores de la empresa familiar. Se ve influenciada a nivel intrínseco por la satisfacción en el trabajo, ya que el ambiente y entorno familiar aporta al establecimiento de la cultura propia. A nivel trascendental, se ve influenciada por el bienestar familiar y la figura del padre. Cabe resaltar que la cultura organizacional está inspirada en los valores y creencias familiares, los cuales se han formado y transmitido a la organización por parte del fundador. Los valores principales, se derivan del compromiso, honestidad y responsabilidad. Parte de la cultura organizacional, requiere tener un canal transmisor, en este caso, la sucesora. De este modo, la sucesora valora y conoce la esencia de la empresa familiar, y también tiene la oportunidad de ir consolidando esta cultura.

La cuarta capacidad gerencial estudiada es el liderazgo, corresponde a una forma de poder ya que responde a cómo se debe gobernar. El liderazgo, tiene como variables la toma decisiones, negociación y seguridad; siendo esta última una nueva variable que no estaba en la teoría. El liderazgo, según el marco conceptual revisado se ve influenciado por la motivación intrínseca y trascendental; sin embargo, a nivel del estudio de casos se añade la influencia de

extrínseca ya que también las condiciones externas que pueden afectar a la empresa van a dar forma al tipo de liderazgo que debe adaptarse a la organización. La primera variable refiere a la toma de decisiones, la cual se ve influenciada a nivel extrínseca por las condiciones de la empresa y políticas de la empresa, ya que su tipo de liderazgo deberá considerar las situaciones que deban enfrentar. A nivel intrínseco se ve influenciado por la elección de permanecer en la empresa familiar, la satisfacción con el trabajo, el desarrollo personal y profesional y el auto-reconocimiento, ya que se sienten capaces de asumir el puesto de gestión y dirección a toda la organización. A nivel trascendental, se ve influenciado por el bienestar familiar y la figura del padre ya que las decisiones que tomen deben considerar las necesidades de ambos grupos y buscan tomar decisiones para representar de mejor manera al padre.

La segunda variable de liderazgo es la negociación, permite establecer propuestas para llegar a un acuerdo. Esta variable se ve influenciada extrínsecamente por incentivos de la empresa, sueldo condiciones de la empresa; ya que al ser líderes deben buscar las mejores condiciones para la organización. A nivel intrínseco se ve influenciado por el auto-reconocimiento y el desarrollo personal y profesional; el sentirse capaces de poder dirigir a la organización afianza sus capacidades y disposición de lograrlo, ya que saben que no es fácil lidiar con miembros que anteriormente estaban acostumbrados a la dirección del padre. A nivel trascendental se ve influenciada por el bienestar familiar y por la figura del padre, ya que buscan demostrar al padre que pueden gestionar a su equipo igual o mejor que él, lo cual permite que se auto reconozca como una mujer que ha logrado negociar para mejorar la empresa. Además buscan negociar con clientes y colaboradores para tener su respaldo fundamentado en las buenas relaciones.

La tercera variable, que surgió en la investigación es la seguridad, necesaria para tomar decisiones y negociar. Esta seguridad no sólo refiere a la seguridad que ellas pueden sentir, sino la capacidad de transmitirla también. Se ve influenciada a nivel extrínseco por la supervisión del padre, ya que esto afianza la posición que puedan tomar como líderes. También se ve influenciada intrínsecamente por la satisfacción en el trabajo y el auto-reconocimiento ya que esto les permitirá tener más precisión. A nivel trascendental se ve influenciada por la figura del padre, ya que la retroalimentación y confianza que puedan sentir del padre afianza su seguridad.

La quinta capacidad gerencial estudiada es la adaptabilidad que corresponde tanto en la formas de saber y hacer. Es de carácter importante dado que la sucesora se enfrentará a distintas situaciones en las que necesita aplicar sus conocimientos, recursos y energías en brindar una respuesta rápida ante las condiciones y acciones de los distintos actores involucrados, no sólo

durante el proceso de sucesión sino a través de los años. Una de las variables relacionadas con la adaptabilidad es la innovación. Mediante el análisis de casos y experiencias de las sucesoras, se pudo comprobar que realmente, las motivaciones tanto internas, externas y trascendentales influyen. Por ello, gracias a la investigación se ha podido identificar dos variables adicionales a innovación: adaptabilidad en situaciones desventajosas y adaptabilidad en las oportunidades emergentes.

La adaptabilidad en situaciones desventajosas, surge no sólo como resultado de motivaciones, sino como una necesidad de demostrarse capaz de manejar las situaciones que ocurran, sobre todo las adversas. Por ello, esta es influenciada por motivaciones de los tres tipos. Intrínsecamente, influyen las condiciones de la empresa principalmente puesto que de acuerdo a estas, se tendrá que actuar y reaccionar. Las sucesoras, reconocen que estas situaciones no son predecibles ni controlables pero la elección voluntaria de permanecer en la empresa familiar les ayuda a sentirse identificadas para realizar todo el esfuerzo necesario y a la vez sentir satisfacción de ello. Al estar identificadas con la labor, hay una tendencia al auto-reconocimiento como una sucesora apta para enfrentar cualquier situación y así velar por bienestar de la empresa familiar realizando los sacrificios necesarios. Asimismo, respecto al factor trascendental la prevalencia de la familia de la propia sucesora (hijos) también es una fuente de motivación, puesto que dependerá de cómo resuelvan y afronten estas situaciones desventajosas para poder asegurar un buen futuro para ellos. Además, la prevalencia de la figura del padre, juega un rol importante puesto que ella ha observado cómo su padre ha enfrentado las adversidades, siendo un modelo a seguir cubriendo las expectativas, especialmente de su padre.

La adaptabilidad en oportunidades emergentes, se configura con una oportunidad no sólo para el negocio, sino para la propia sucesora de satisfacer su necesidad y motivación de auto-reconocimiento y a la vez asegurar la continuidad de la empresa familiar. Al identificar oportunidades y tomar estrategias, desarrolla estrategias para asegurar la sostenibilidad del negocio, ya que debe responder a los acontecimientos adversos y mostrar proactividad para generar valor agregado a las operaciones del negocio. Las motivaciones que influyen, según los casos de estudio son condiciones de la empresa, auto-reconocimiento, desarrollo personal y profesional, bienestar de la empresa familiar. La primera es que las condiciones de las empresas actúan como una motivación, ya que estas generan espacios para visionar oportunidades, al encontrarse ante estas oportunidades, ellas aspiran a su desarrollo personal y profesional, por lo cual generan posibilidades para desarrollar o abrir nuevas líneas del negocio.

La tercera variable de la adaptabilidad es la innovación, que se configura como un reto para las empresas familiares, y una necesidad para la sucesora. Según los casos de estudio, se entiende como innovación a las mejoras de gestión tanto en los procesos como en los recursos. Las empresas familiares generalmente no han tenido iniciativas de innovación por la primera generación dado los recursos accesibles. No obstante, esta capacidad es una oportunidad de las sucesoras para lograr su desarrollo profesional y personal, y a la vez, asegurar a su familia y padres que no sólo disfrutaban de su trabajo, sino pueden encontrar oportunidades de innovar. La aplicación de la innovación no necesariamente, es algo revolucionario, sino hacer algo diferente en donde nunca se hizo, en este caso, aplicaciones de mejoras de gestión. Por ello, las sucesoras, se ven motivadas a fusionar las ideas de negocio y aprovechar las oportunidades que les da el mercado, la tecnología y la conectividad para lograr estrategias que permita la continuidad del negocio. Las sucesoras de los casos de estudio, tienen la disposición y ha logrado implementar iniciativas de innovación relacionadas con el internet, procesos y tecnología. Asimismo, esta innovación está motivada por la concepción del padre como fuente de inspiración y por el deseo de que él se sienta orgulloso. Si bien, no hay un reconocimiento público de los logros de la sucesora, el saber que sus padres están orgullosos de su capacidad de adaptabilidad afianza el desarrollo que aspiran y aumenta su confianza como sucesoras.

Por otro lado, como producto de la investigación, no solo se comparó las motivaciones y capacidades, a nivel grupal, sino también se pudieron identificar nuevas variables dentro de estos subgrupos. A nivel de capacidades surgieron la variable de seguridad, adaptabilidad en oportunidades emergentes y en situaciones desventajosas, las cuales han sido explicadas anteriormente. Por otro lado, a nivel de motivación intrínseca se identificó el auto-reconocimiento, ya que las sucesoras otorgan importancia a reconocerse como capaces de lograr lo que se proponen y lo que esperan de ellas. Reconocen sus capacidades y habilidades para desafiarse a lograr un mejor resultado.

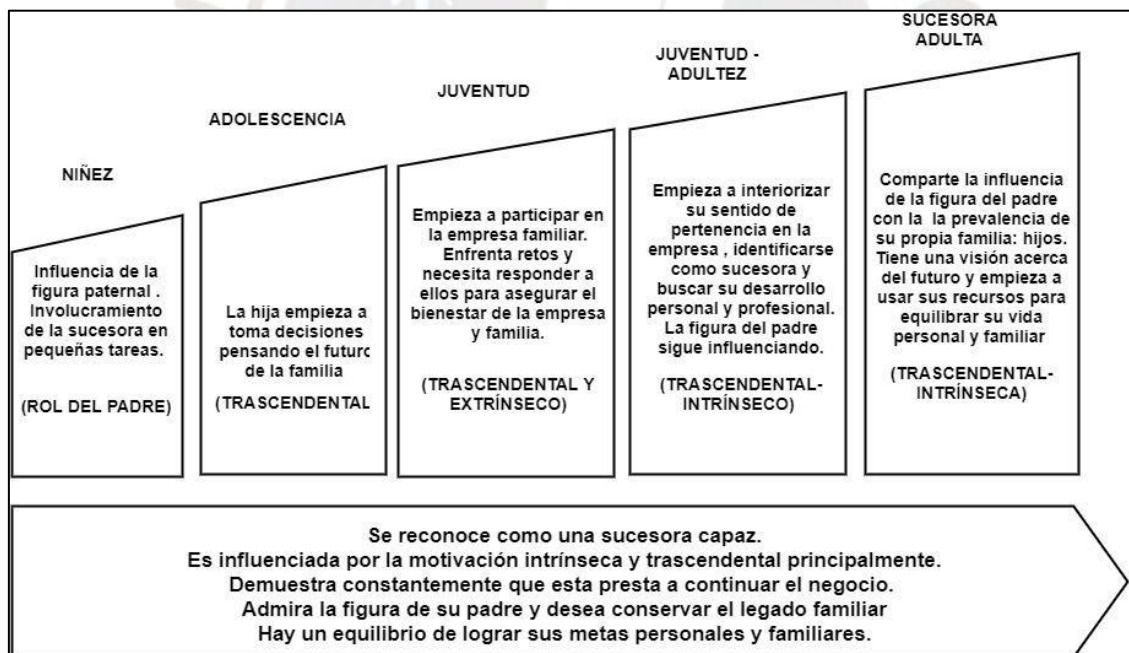
Otra variable que surgió fue la prevalencia de la familia propia de la sucesora, donde el principal motivador e influenciador en la toma de decisiones de la empresa, son los hijos, dándole importancia al futuro de éstos. Se busca el equilibrio de dos generaciones, la presente y futura. Las sucesoras que tienen hijos son influenciadas con mayor fuerza a diferencia de aquella que aún será madre en el futuro, lo cual les lleva a desarrollar ciertas capacidades más que otras. Por ejemplo, la capacidad cognitiva, la variable de planificación, es desarrollada más por las sucesoras que son madres debido a que buscan establecer planes para sus hijos, su futuro y el tiempo a dedicarles. A diferencia de la sucesora que está soltera, que sabe que deberá encontrar un equilibrio entre su familia y la empresa, pero aún lo ve como un suceso lejano.

Adicionalmente, desarrollan la capacidad de adaptabilidad, ya que cuando nazcan sus hijos su situación en la empresa tendrá que adaptarse a las nuevas responsabilidades de madre como organizar horarios, responsabilidades y recursos.

Surgió además, la variable de prevalencia de la figura del padre que consiste en cómo este actor toma gran protagonismo dentro de la formación de su hija para que ella se sienta segura, consigo misma, de que será igual o mejor que su padre cuando tome su puesto. La hija al tener una imagen de referencia de cómo podría o debe ser el director de una empresa, se genera una energía en ella para lograr ser como él y no defraudar los años que le ha tomado construir su empresa. Se observa, inclusive, que esta motivación influye en el desarrollo de todas las capacidades gerenciales, porque su padre ha tenido que desarrollarlas también.

De esta manera, como producto de la investigación, también identificó cierto patrón que permite señalar un tipo de ruta crítica en la formación de capacidades a través de motivaciones. A continuación, la Fig., 7 explica dicho hallazgo presente en los casos de estudio.

Figura 8: Relaciones de crecimiento, motivaciones y capacidades gerenciales



Elaboración propia

De acuerdo a la imagen presentada, se puede distinguir que las motivaciones van apareciendo a través de la vida de hija hacia convertirse en sucesora. En un primer momento, el factor inicial es la figura del padre, ya que el empieza a incluir a la sucesora directa o indirectamente en el negocio. Además, va influenciando en la formación de su relación, volviéndose cercanos. A medida que crece la hija, a pesar de que aún no es nombrada sucesora,

el padre y madre, influyen en que pueda estudiar o ir relacionándose con temas que le ayudarán a poder apoyar en un principio a la empresa. En este momento, ella va desarrollando una motivación trascendental y empieza a pensar en el futuro de la familia dando inicio al desarrollo de sus capacidades humanas. Cuando ya va siendo joven, y se manifiesta la oportunidad de ir participando de la empresa familiar, empieza a comprender el negocio, valora el trabajo de su padre, ve el esfuerzo y empieza a reconocer la importancia de la empresa como legado familiar. Aún sigue siendo movida por la motivación trascendental y por las situaciones extrínsecas como las condiciones que atraviesa la empresa y empieza a aprender a cómo relacionarse a través del capital social.

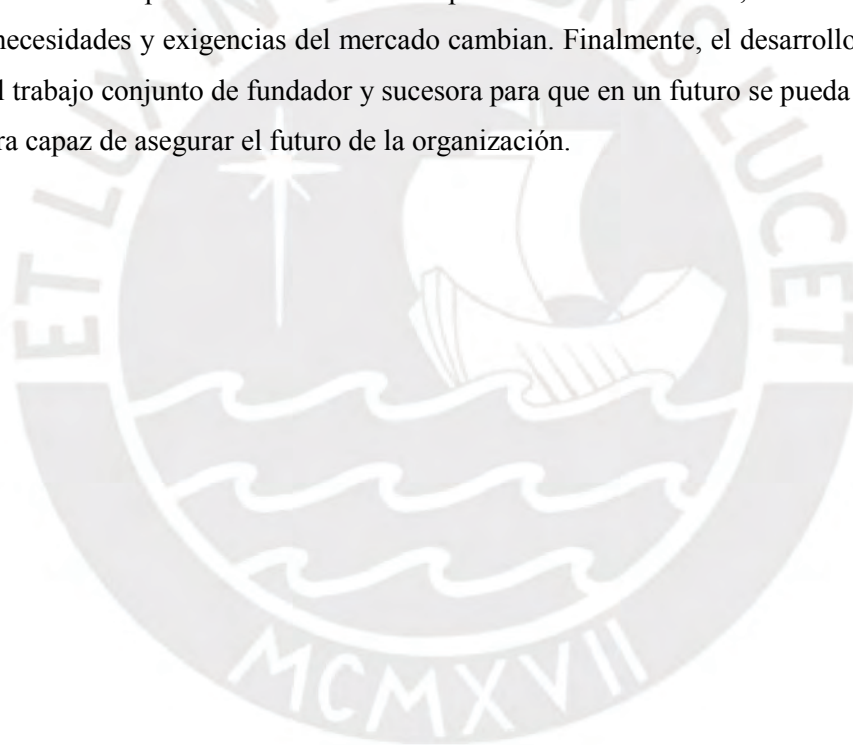
La siguiente etapa de juventud, crea en ella un sentido de pertenencia en la empresa y empieza a buscar su desarrollo profesional y personal, busca generar oportunidades para crecer junto con el negocio, va tomando participación y proyectándose hacia el logro de metas. Gracias a ello, va desarrollando su capital cognitivo a través del compromiso, la profesionalización y la planificación. Es aquí donde empieza a transformar claramente la motivación trascendental hacia una intrínseca, puesto que a pesar de que aún la figura de su padre y el bienestar de la familia, es importante y le sirve como referencia, comienza a concebir la idea de lograr su desarrollo a través de la empresa. La siguiente etapa es la adultez, cuando su motivación va siendo complementada entre intrínseca y trascendental. Comparte la influencia de la figura del padre con la prevalencia de su propia familia: hijos. Asimismo, tiene una visión acerca del futuro y empieza a usar sus recursos para equilibrar su vida personal y familiar.

Finalmente, a través de todas las situaciones que enfrenta se reconoce como una sucesora capaz. Es influenciada por la motivación intrínseca y trascendental principalmente, demuestra constantemente que esta presta a continuar el negocio. Admira la figura de su padre y desea conservar el legado familiar, a través de la búsqueda de un equilibrio de lograr sus metas personales y familiares. En esta etapa va consolidando sus capacidades de liderazgo y adaptabilidad, ya que la experiencia y entorno que ha enfrentado la ayudan a ser una sucesora que desarrolla sus capacidades en un constante proceso. Pese a que influyen muchos factores, ellas le dan más peso a la motivación trascendental e intrínseca. Esto es una oportunidad para el fundador, puesto que algo que empezó trascendentalmente se convirtió en algo que la sucesora ha interiorizado, aumentando la posibilidad y oportunidad de que tanto ella como el negocio puedan continuar en el tiempo.

Finalmente, el fundador puede mejorar el desarrollo de capacidades gerenciales de la sucesora al considerar que no necesariamente ella va a ser igual que él, puesto que ambos deben responder constantemente a contextos y necesidades dinámicas; por ejemplo, la capacidad de

adaptabilidad que abre paso a la innovación con el uso de tecnología. Sin embargo, algunos padres aún se resisten al cambio por el confort que sienten al hacer siempre lo mismo; por ello, es necesaria la tolerancia a las nuevas ideas que puedan surgir.

Por otro lado, es importante que el fundador transmita sus conocimientos personales incluyendo los procedimientos y resultados de su gestión, ya que esto incrementa los conocimientos de la sucesora para consolidar y mejorar las oportunidades y estrategias de continuidad de las futuras generaciones. Por otro lado, es importante que la sucesora reconozca las capacidades gerenciales que posee en este momento y cuáles le falta aún desarrollar para sustituir el puesto de su padre. Asimismo, identificar las motivaciones que la impulsan a desarrollar sus capacidades gerenciales, analizar si sus expectativas iniciales se están cumpliendo, cómo estas han ido evolucionando y qué podría hacer desde su posición para alinearlas. Si bien la experiencia dentro de la empresa familiar es valiosa, esto no es suficiente ya que las necesidades y exigencias del mercado cambian. Finalmente, el desarrollo del sucesor depende del trabajo conjunto de fundador y sucesora para que en un futuro se pueda convertir en una directora capaz de asegurar el futuro de la organización.



CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

El presente trabajo ha buscado responder a las preguntas de investigación planteadas inicialmente: ¿Cómo la motivación influencia en el desarrollo de capacidades gerenciales de las sucesoras de empresas familiares estudiadas? Para ello, se definieron objetivos específicos que aportaron a la construcción del análisis y hallazgos orientados a la respuesta. De este modo, la primera pregunta de investigación refiere a analizar cómo el entorno de la empresa familiar durante un proceso de sucesión es un escenario para el desarrollo de motivaciones y capacidades gerenciales de las sucesoras. Se consideró importante analizar la naturaleza de la empresa familiar dado que convergen variables y condiciones que combinan los sistemas de empresa y familia, tomando como eje central el rol entre fundador y sucesora (padre e hija). Es importante resaltar que inicialmente el negocio familiar fue previsto para ser sucedido por el hijo varón; no obstante, las hijas fueron consideradas como potenciales para brindar soporte a la organización. Si bien ello puede indicar ciertas tendencias a favorecer al hijo varón; se debe resaltar que el padre reconocía la importancia y aporte que ambos podrían brindar al negocio. Por ello, el fundador, directa o indirectamente involucra a la hija desde temprana edad en el negocio declarando y transmitiendo la importancia de la unión y compromiso de todos por velar por la continuidad de la empresa familiar. Posteriormente, ante la necesidad de un sucesor, esta formación sirve de soporte para reafirmar la disposición de la hija, quien no toma como una segunda opción asumir la dirección ya que fue formada bajo un pensamiento y compromiso familiar.

Respecto al primer objetivo, se identificó que ser una empresa familiar crea escenarios bajos los que la sucesora, por el hecho de ser mujer, sea vista como una opción viable o no. Según los casos estudiados, el ser mujeres no es un impedimento para asumir la dirección de la empresa; sin embargo, reconocen la existencia de retos evidenciados en las distintas situaciones que deben enfrentar antes y durante el proceso de sucesión. Dentro de los retos encontrados figura la importancia de realizar esfuerzos adicionales para ser percibidas como sucesoras viables a través del entrenamiento y manejo de herramientas ya sea de forma autodidacta o guiada buscando el equilibrio entre las labores de la familia y la empresa. También, se identificó la preocupación y deseo de no decepcionar al padre; la resistencia de él a no ceder totalmente porque consideran que aún necesitan permanecer a su lado para continuar su preparación. También, la búsqueda del bienestar familiar tanto de su primera como segunda generación; mantener la estabilidad emocional de la familia al ser el ente conciliador, seguir un modelo de dirección que sea aceptado y validado por la familia, colaboradores y clientes; perseguir su

desarrollo personal y profesional a partir de un negocio ya fundado y estructurado; convencer a los demás de los cambios y mejoras de gestión; obtener reconocimiento por sus propios esfuerzos y sobre todo mantener la continuidad de la familia y empresa. Es a raíz de este contexto que integra tanto la familia como empresa, ellas logran desarrollar ciertas capacidades gerenciales que les permiten responder a estos retos.

La segunda pregunta de investigación identifica y analiza las motivaciones intrínsecas, extrínsecas y trascendentales de las sucesoras. Respecto a ello, se ha identificado que hay mayor influencia de la motivación intrínseca y trascendental. No obstante, la extrínseca también influye, pero en menor proporción dado que actúa como un incentivo reflejado en la flexibilidad laboral que solo se puede encontrar en este tipo de empresas. Asimismo, se identificó un proceso transformacional que integra ambas motivaciones en el tiempo. En un principio, el rol del padre influye en la formación de una motivación trascendental puesto que la sucesora es formada bajo el ideal de buscar el bienestar familiar y no escatimar esfuerzos para dar soporte. Con el paso del tiempo y dadas las situaciones, durante su adolescencia y juventud, aunque no sea nombrada oficialmente como sucesora, hay una influencia y motivación trascendental y externa de poder perfilarse hacia un rol o carrera que le permita ser un apoyo, mas no con certeza la sucesora. Dadas las situaciones, aun siendo nombrada sucesora, esta motivación sigue siendo trascendental. No obstante, cuando empieza a involucrarse y recibir más responsabilidad, esta comienza a transformarse en una intrínseca, pues la sucesora empieza a interiorizar su responsabilidad y proyectar su futuro profesional y personal en el negocio familiar. A nivel de motivaciones también se reconoce nuevas variables: auto-reconocimiento (intrínseco) y prevalencia de la familia propia y de la figura del padre (trascendental), las cuales toman importante participación en el desarrollo de capacidades gerenciales.

El tercer objetivo y pregunta de investigación responden a la identificación y análisis de las capacidades gerenciales de los casos estudiados. Es así que dada la teoría se comprobó que desarrollan capacidades gerenciales como: capital humano, capital social, capital cognitivo, liderazgo y adaptabilidad. El capital humano a nivel de conocimiento, es desarrollado puesto que es un input que permitirá visionar distintas estrategias a nivel gerencial. El capital social se configura como clave para que la sucesora pueda entablar relaciones con los actores e interesados de la empresa familiar. El liderazgo y adaptabilidad son capacidades que las sucesoras han desarrollado a raíz de distintas situaciones, pues se vienen construyendo a lo largo de los años, siendo reconocidas como las capacidades principales que han podido desarrollar pues se encuentran influenciadas por los tres tipos de motivaciones. Asimismo, consideran que deben mejorar las capacidades humanas, dado que es producto de la formación constante y actualizada a nivel teórico y práctico.

Ahora bien, el grado y manera como se han desarrollado difieren según cada caso, no obstante, la mayoría de estas capacidades son validadas por el fundador, ya que las capacidades de él han sido el modelo a seguir. No obstante, dado el nivel de preparación que tiene la sucesora es capaz de empezar a generar modelos de dirección combinando ambos estilos. Por otro lado, dentro de cada capacidad; en comparación con la teoría, surgieron nuevas variables de las capacidades gerenciales, destacando adaptabilidad y liderazgo. Respecto a la capacidad de adaptabilidad, surgió la adaptabilidad en situaciones desventajosas y oportunidades emergentes. Asimismo, respecto a liderazgo surgió la variable de seguridad como factor clave para liderar tanto a la empresa como familia; además, complementa a la negociación y toma de decisiones. El desarrollo de esta capacidad supone otro reto, ya que la mayoría de empresa familiares estudiadas se encuentra bajo un modelo paternalista, donde la figura del padre tiene un rol clave en la dirección de la familia y empresa.

De esta manera se puede responder a la pregunta general de investigación. Respecto al desarrollo de capacidades gerenciales, se ha identificado que existe una influencia directa de las motivaciones que varía según el tipo de capacidad. En primer lugar, el capital humano se relaciona con la motivación trascendental, puesto que las hijas sienten la influencia y energía de su padre direccionando la empresa familiar. Las hijas observan cómo él logra que los conocimientos funcionales de cada área interactúen entre sí logrando una armonía. Por otro lado, prestan atención a la especialización del rubro que rige su padre pues es un conocimiento que difícilmente puede saber la competencia. Por lo tanto, es interesante para ellas saber sobre estos conocimientos conceptuales y técnicos porque es una manera de conservar el bienestar familiar que ha constituido su padre y una manera de prevalecer su nombre en este negocio generación tras generación.

Paralelamente, las hijas también sienten una motivación intrínseca que desarrolla el capital humano tal como el auto-reconocimiento y el desarrollo personal y profesional. Las futuras sucesoras tienen un concepto de sí mismas como personas capaces de las capacidades y, por ello, se esfuerzan por saber más sobre las áreas que forman la empresa. En otras palabras, al conocer un poco más de la rama financiera, ellas lograron reconocerse como capaces de dominar dicho ámbito y se motivan por estudiar más para seguir auto-reconociéndose como herederas capaces de manejar conceptos organizacionales. De igual manera ocurre con el desarrollo personal y profesional ya que al mejorar su perfil profesionalmente para su propio beneficio, hay una mayor predisposición en buscar conocimientos técnicos y funcionales de la empresa, pues ello será útil en el desarrollo de su carrera como heredera de la empresa familiar.

En segundo lugar, el capital cognitivo refiere a la visión sobre el futuro de la empresa, basado en los conocimientos, posibles eventos futuros que pueden pasarle a la empresa, las tentativas de solución, alternativas, entre otros. Dentro de este capital se identificaron variables tales como el compromiso, planificación y profesionalización de la sucesora. El capital cognitivo es influenciado por la motivación trascendental e intrínseca según la teoría y realidad de los casos estudiados. El compromiso de las sucesoras en un inicio es intrínseco, pero mayoritariamente trascendental, esto se deriva de las condiciones por las cuales ingresaron, ya que se basan más en el bienestar de la familia, pues no desean destruir a las expectativas especialmente del fundador. Asimismo, cuando se inicia en la empresa familiar se requiere asumir funciones dinámicas bajo un nivel de exigencia y aprendizaje constante. La planificación, considera planes que a futuro tiene en mente a la organización, para poder encaminarla ahí, la familia de la sucesora y los hijos terminan influyendo a la hora de tomar una decisión. La profesionalización de la sucesora es importante porque la formación que necesita no sólo la puede obtener de la experiencia sino de información y educación académica. Las sucesoras que buscaron mayor conocimiento estuvieron más impulsadas por sus ganas de aprender y crecer para sí poder contribuir de mejor manera al negocio.

Por otro lado, el capital social refiere al resultado de actuales y potenciales recursos obtenidos a través de vínculos sociales con los actores relacionados a la empresa familiar. Cabe resaltar, que ello reside en la capacidad de la sucesora para poder establecer estos vínculos de acuerdo a la disposición y criterio que crea conveniente para el beneficio de la empresa. El capital social tiene como variables importantes la relación con los clientes, con colaboradores y la cultura organizacional. Responde directamente a la interrogante de a quiénes y con quiénes gestionar para dirigir la empresa familiar, siendo esta una labor importante para la sucesora. Según la teoría, hay cierta relación con la motivación intrínseca y extrínseca; sin embargo, de acuerdo a los casos estudiados se ha identificado que la motivación intrínseca y trascendental influencia en esta capacidad gerencial.

Esta relación se explica, puesto que aunque las relaciones involucran condiciones externas, estos no influyen tanto como el deseo personal que ellas tienen para establecer relaciones a largo plazo con actores clave, ya que al lograr estas relaciones pueden ir consolidando su posición como sucesoras. Por ello, hay un reconocimiento previo de los interesados que tengan cierto impacto y participación con la empresa. La relación con los clientes y colaboradores son vínculos considerados clave, puesto que el acercamiento a este grupo de interesados supone un doble reto para la sucesora. En un inicio, cuando la sucesora apertura sus labores o se involucra de manera oficial, el hecho de ser mujer puede suponer cierto reto, ya que debe procurar ganar una posición frente a los clientes y colaboradores demostrando

al fundador que puede gestionar todo ello. Es necesaria esta posición puesto que sumado ello, el fundador muestra cierta resistencia por delegar totalmente las labores a la sucesora. Existe una relación directa entre las relaciones con clientes y los recursos, no sólo monetaria. Esta motivación intrínseca nace de la satisfacción que las sucesoras encuentran al realizar sus labores y responsabilidades, lo cual crea y reafirma el deseo de desarrollarse personal y profesionalmente. De esta manera, gracias a estas relaciones la cultura organizacional va consolidándose. Esta cultura se caracteriza por basarse en valores que han sido extendidos desde el núcleo familiar hasta la organización hasta la empresa. Este tipo de relaciones, conforman un clima laboral propicio para el logro y desarrollo de objetivos trazados.

La adaptabilidad nace como respuesta ante el entorno cambiante tanto interno como externo, el cual supone escenarios diversos que constituyen retos para la empresa familiar y para la sucesora. Dada la investigación se comprueba que al igual que la teoría indica, la adaptabilidad se ve desarrollada gracias a la influencia de las motivaciones intrínsecas, extrínsecas y trascendentales ya que conjuga diversos factores conductuales y contextuales. Asimismo, se encontró que la adaptabilidad indicada en un principio como innovación, se puede configurar adicionalmente en adaptabilidad en situaciones desventajosas y en oportunidades emergentes.

La principal motivación externa se deriva de las condiciones de la empresa tales como crisis o temporadas difíciles que deben enfrentar. Las distintas situaciones que pueden impactar a la empresa positiva o negativamente son identificadas para poder adaptarse a estas a través de la toma de decisiones y estrategias. Cuando la sucesora se enfrenta a una situación desventajosa, siente doble responsabilidad puesto que, si no llega a resolverla, se genera expectativas y dudas respecto a su futura dirección. Es ahí que la sucesora, no sólo debe lidiar con ello, ya que se pone en juego la continuidad del negocio, y por lo tanto el futuro de sus hijos y propia familia. Las principales motivaciones intrínsecas giran alrededor de la satisfacción que la sucesora tiene al realizar su trabajo, además del auto-reconocimiento que afianza cada día al resolver situaciones complejas que requieren su capacidad de adaptabilidad y confianza.

Dado que las sucesoras eligieron quedarse en la empresa y tienen una motivación trascendental, pueden adaptarse y generar caminos alternativos para preservar el bienestar de su primera (padres) y segunda generación (hijos). La adaptabilidad en oportunidades emergentes es producto del esfuerzo y capacidad ya desarrollada de la sucesora al visionar ideas y cambios ante escenarios, que si bien pueden surgir de adversidades, logran convertirse en oportunidades para agregar valor a la gestión de la sucesora. Asimismo, se ven motivadas por el reconocimiento del padre y de los demás actores al demostrar su capacidad de resolver los

problemas. No obstante, al procurar el reconocimiento, este no es público, por lo que en algunos casos es más difícil que se pueda conocer lo que hace y obtener los votos de confianza. En esta línea, la innovación complementa estas capacidades, ya que se aplica a las mejoras de gestión que ella puede implementar en la empresa. En la gran mayoría de casos, el fundador dirigió la empresa de manera tradicional y con el objetivo de sobrevivir. Dado los aportes de la sucesora, ella es capaz de proponer mejoras, siendo la agente de cambio y mejora que haga sostenible el negocio, a través de la expansión.

Asimismo, el liderazgo es imprescindible para saber cómo gobernar; es decir, representa el poder en la empresa familiar donde se muestra seguridad, negociaciones y toma de decisiones que afectarán el performance de la organización. Está influenciada por los tres tipos de motivaciones, pero en mayor grado por la motivación intrínseca y trascendental que la extrínseca, porque principalmente su desarrollo parte por la persona misma y por las que están involucradas con el entorno familiar. En otras palabras, se ha encontrado que tanto el bienestar familiar, la prevalencia de la figura del padre, el desarrollo personal y profesional y el auto-reconocimiento son motivaciones influyentes para el desarrollo de esta capacidad. En una primera instancia, las hijas observan el comportamiento o desenvolvimiento de su padre en el direccionamiento del negocio y hogar. Así, se guían de ello para liderar a la organización manteniendo vigente la empresa y la prevalencia de su padre a través de las siguientes generaciones. Más aún, han observado que su liderazgo se basa en mantener la unión o bienestar familiar a través de la negociación, escuchando y comparando las distintas perspectivas de la familia; la toma de decisiones, su impacto; y la seguridad para dar inicio a la acción.

Cabe mencionar también que, el auto-reconocimiento la ayuda a elevarse como una sucesora preparada para asumir el cargo, mostrando seguridad, negociación en la toma de decisiones. Más aún, al querer desarrollarse como persona genera una disposición por aprender cómo su padre interactúa con los demás miembros para llegar a buenas negociaciones y qué decisiones debe tomar para que ambas partes estén satisfechas, ya que son situaciones que deberá afrontar la sucesora tanto cuando dirija su organización como cuando esté fuera de ella. Todo ello, permite concluir la relación entre motivaciones y capacidades gerenciales de las sucesoras de las empresas familiares estudiadas.

2. Recomendaciones

Dada las conclusiones, es importante indicar algunas recomendaciones a partir de las relaciones encontradas entre motivaciones y capacidades gerenciales. Es así que la capacidad de liderazgo, al ser influenciada por la motivación intrínseca, extrínseca y trascendental puede ser potenciada mediante el establecimiento de un mentor que pueda servir de asesor y

acompañamiento a la sucesora. Si bien el padre es un referente importante, la sucesora se ve motivada por desarrollarse personal y profesionalmente, para de esta manera velar por el bienestar familiar, generar mejores condiciones para la empresa y validarse personalmente como líder. Bajo este conjunto de motivaciones, un mentor puede ser un guía que permita complementar las ideas y conocimientos del fundador a fin de que la sucesora pueda ir potenciando su estilo de liderazgo al tener distintas herramientas y experiencias tanto del entorno familiar como externo. Ello supone también un soporte al evidenciar que la sucesora no sólo se vale de sus conocimientos o su relación con el fundador para tener la posición, sino que es acompañada y orientada por un especialista. Tener el contraste de ambos contextos incrementa las posibilidades de generar estrategias más integrales.

Por otro lado, ya que las sucesoras se ven motivadas por el auto-reconocimiento, es importante potenciar esto a través del establecimiento de objetivos por resultados; siendo necesaria la formalización y presentación del logro de objetivos frente a toda la organización. Los objetivos deben desprenderse de un plan estratégico que permita a la sucesora aportar al cumplimiento de este, a través de la toma de decisiones, negociación y seguridad. Al alcanzar estos objetivos, es importante generar espacios de comunicación para compartir y presentar resultados. Estos objetivos deben ser diseñados bajo indicadores que permitan potenciar y evidenciar el liderazgo de la sucesora bajo un enfoque de resultados. Ello permitirá que no sólo la sucesora se reconozca como capaz, sino que pueda ser reconocida por otros y de alguna manera validar que es una sucesora capaz de continuar con el negocio familiar.

Ahora bien, la capacidad social puede ser potenciada por la comunicación, ya que es una pieza clave en la toma de decisiones y transmisión de información a la organización. Subestimar el poder que las reuniones brindan fortalecer la inserción de los sucesores puede generar el bloqueo de grandes oportunidades de crecimiento. Las reuniones semanales y mensuales pactadas en un plazo de tiempo determinado oficialmente son importantes; sin embargo, en los casos estudiados, no hay un rol y acuerdo de reuniones oficiales, siendo esporádicas y sin la participación de todos. Es así que se sugiere implementar un cronograma de reuniones, bajo una estructura y periodicidad establecida. La participación del público deberá ser segmentada según la necesidad, pero buscando la oportunidad de transmitir la información a todo nivel. Esta información puede dirigirse a colaboradores, clientes y proveedores generando una interacción que permita generar espacios de diálogo que también involucren a la sucesora. Asimismo, para dejar constancia de las conclusiones llegadas en las reuniones y de los logros hallados, redactando un acta al final de cada reunión para poder dar seguimiento a lo que se ha concluido.

Esta política permitiría difundir los logros no solo del equipo, sino a la vez el cumplimiento de los objetivos de la sucesora, logrando obtener el voto de confianza de los colaboradores hacia la gestión de la misma, siendo éste un soporte para la aceptación de las futuras acciones como directora. Asimismo, permitirá un mejor ambiente tanto familiar como del negocio y crear una sinergia entre ambos campos. Además, aporta a una cohesión grupal dado el respaldo de los integrantes, reforzamiento de la cultura organizacional dentro de la organización a través del fortalecimiento de las relación sucesora- colaboradores. Si ambos conocen lo que se está haciendo desde su posición, se puede trabajar en sinergia aprovechando las capacidades de ambos actores. La sucesora se siente motivada también a conocer más a los miembros de la empresa sentando las bases para el desarrollo de su capital social.

Asimismo, el capital cognitivo puede ser potenciado a partir de la creación de un plan estratégico inspirado y con la participación de la sucesora. A pesar de que las empresas familiares estudiadas aún son pequeñas, éstas no deben ser ajenas a la creación de un plan estratégico, que les permita adecuarse a los cambios del entorno y al de la familia, garantizando la supervivencia. Es importante realizar un plan estratégico, para poder ubicar la posición actual de la empresa y a dónde se quiere llegar. Este plan debe ser creado junto a la hija ya que ella será la que lo siga en un futuro, después de que el padre deje su puesto, así que es importante que se tome en cuenta las expectativas y responsabilidades que tiene ella tanto: con sus hijos, como con sus propias aspiraciones, para dejar un consenso claro sobre qué objetivos debe seguir la empresa. Esta unión de tanto el fundador como el sucesor es ideal para poder canalizar las ideas en un plan que permita albergar tanto las metas como los sueños de ambas partes. Así podrá darse a basto con los temas relacionados con el bienestar de la familia, la aceptación de su padre, ayudando al desarrollo de la planificación y un mayor compromiso con el futuro de la organización.

Adicionalmente, para el desarrollo del capital humano, se recomienda la elaboración de un manual con los procedimientos y funciones que realiza el fundador de la empresa familiar, el cual ayudará a la sucesora a tener claridad sobre los procesos que éste realiza para evitar posibles actividades innecesarias. Este manual debe tener información relevante de cómo el fundador realizaba su trabajo en base a sus experiencias, de modo que sea útil para el desarrollo de nuevos conocimientos técnicos o teóricos de su sucesora. Al ser un activo intangible, permite que dada la naturaleza de la información, esta sea tratada de manera apropiada para la continuidad de la empresa familiar. El plasmar los procesos actuales, permitirá considerar las mejoras necesarias para optimizarlos a través del tiempo. Asimismo, al tener este manual se incentivaría la transparencia en la trasmisión de conocimientos con la finalidad de mejorarlo a partir del saber de su sucesora.

Se debe agregar que la capacidad de adaptabilidad se identifica con la innovación y la respuesta frente a distintas situaciones o escenarios posibles. Para ello, se ha probado que las sucesoras tienen una capacidad de respuesta rápida, ya que motivadas por el bienestar familiar, el deseo de permanecer en la empresa y valorar la figura del padre, les ayuda a adaptarse para enfrentar y resolver situaciones. Por ello, al poner más herramientas a su disposición, lograrían obtener mejores resultados al diseñar un plan de respuesta o mejora en los procesos. Como recomendación sobre qué herramientas pueden ayudarla se encuentra en acceder a conocimientos de tecnologías de información, software, redes sociales puede permitir a las sucesoras complementar sus ideas o planes de mejora a través de la optimización de recursos como tiempo, dinero y la eficiencia operativa.

Finalmente, como lecciones aprendidas respecto a la investigación, si bien se ha encontrado algunas dificultades para contactar los casos de estudio, mujeres sucesoras de empresas familiares fundadas por hombres y que se encuentre en primera generación, se ha logrado desarrollar estrategias de contacto para los otros casos. Para acceder a dichas empresas se buscó por el método de bola de nieve, mediante contactos y recomendaciones, el acceso a estos casos logrando coordinación y reunión con ellos. Sin embargo, al entablar la comunicación e interacción de la investigación se evidencia la importancia de empatizar y comunicar la transparencia y confidencialidad del proceso para que el entrevistado tenga la tranquilidad de brindar la información a levantar.

Cabe mencionar que al momento de realizar las entrevistas semiestructuradas, ayudó el identificar y definir lo que el marco conceptual proponía para diseñar los dos bloques de preguntas: motivación y capacidades; y posteriormente analizarlas en contraste. Por otro lado, se ha aprendido que al momento de realizar dos tipos de entrevistas en distintos tiempos se puede obtener y contrastar información de manera que se pueda fundamentar y profundizar en la información levantada. Esto sirvió para entender mejor el discurso, debido a una segunda entrevista ayudó a complementar las respuestas iniciales.

A modo de conclusión, la presente investigación permite afirmar la influencia de las motivaciones en las capacidades gerenciales de las sucesoras de las empresas familiares estudiadas. Las sucesoras de empresas familiares poseen un conjunto de características que les permiten afrontar el reto de asumir la dirección no sólo a nivel empresarial, también familiar; y a la vez aprovechar oportunidades que las hacen idóneas para el puesto. Al tener una motivación predominantemente trascendental han logrado interiorizar esta motivación en sus esfuerzos por continuar el legado familiar alineándolas a sus propias aspiraciones y objetivos a nivel personal y profesional. Ello, les permite estar preparadas para poder asumir los retos que supone la

posición que asumen Bajo un efecto multiplicador, la motivación y capacidad pueden dar como resultado una sucesora disponible a darle continuidad a la empresa familiar Así, al reconocer las variables y relaciones existentes, se puede identificar oportunidades para potenciar las capacidades a través de las motivaciones, o si en caso se requiera potenciar las motivaciones también.

Finalmente, como sugerencia para futuras investigaciones, se recomienda realizar estudios para determinar las propiedades y densidad de las empresas familiares en el Perú, ya que no se cuentan con censos o data a profundidad sobre estas organizaciones. Además, se sugiere incluir en futuras investigaciones las variables cultura y el origen social-familiar de la organización ya que podrían enriquecer la perspectiva de análisis y ampliar la apertura de resultados. Asimismo, se sugiere profundizar más el tema de género sobre la participación de las mujeres en las empresas familiares peruanas, dándole especial investigación en la dirección de empresas lideradas por mujeres. Además, incluir estudios a través del tiempo que permita visualizar el proceso de evolución de capacidad y motivación. Asimismo, se recomienda generar investigación que contraste el mismo tema abordado desde la perspectiva de los sucesores (hombres) para identificar cómo las mismas variables de estudio interactúan en este objeto de estudio. Finalmente, se recomienda continuar la investigación de empresas familiares en el Perú y las distintas variables relacionadas con ellas, ya que la complejidad y riqueza de información recolectada puede aportar a la gestión de esta unidad económica tan importante en el país.

REFERENCIAS

- Abramo, L., & Valenzuela, M. (2006). Inserción laboral y brechas de equidad de género en América Latina. Recuperado de http://www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/file/21571/1/12_oit_trabajo_decente_y_euidad_de_genero.pdf#page=26
- Aguilar Gavira, S., & Barroso Osuna, J. (2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa. *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*, (47), 73-88. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36841180005>
- Alderfer, C. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/003050736990004X>
- Adler, P. & Kwon, S. (2002). Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review* 27(1): 17–40. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/4134367?seq=1#page_scan_tab_contents
- Adner, R., & Helfat, C. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/227628517_Corporate_Effects_and_Dynamic_Manageerial_Capabilities
- Ahrens, J., Landmann, A., & Woywode, M. (2015). Gender preferences in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 86-103. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858515000182>
- Amat, J. (2004). *La continuidad en la empresa familiar*. España: Gestión 2000.
- Andrade, A., Barranco, L., & Redondo, P. (2017). La vulnerabilidad de la mujer en la guerra y su papel en el posconflicto. *El Ágora U.S.B.*, 17(1), 290-308. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-80312017000100018&lng=en&tlng=es
- Andrade, J. (2002) Sucesión en la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte está cerca. *Revista Venezolana de Gerencia*, 7(19), 375-389. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29001903>
- Arana, K. & Carrillo, S. (2016). Diagnóstico cualitativo sobre los factores que condicionan la participación de las mujeres en puestos laborales de liderazgo y su vinculación al plan nacional de igualdad de género. (Tesis de Maestría Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7141>
- Araya-Castillo, L., Pedreros-Gajardo, M., (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales*, 4(142), 45-61. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15333870004>

- Araya, L. (2012). El Proceso de Sucesión en la Empresa Familiar y su Impacto en la Organización. *Tec Empresarial*, 6(2), 29-39. Recuperado de http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/527
- Arboleda, O., Ghiso, A., Quiroz, E. (2008). Capital Social: Revisión del Concepto y Propuesta para su Reelaboración. *Semestre Económico*, 11 (21), 75-90. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=165013655005>
- Aronoff, C., & Ward, J. (2000). *La prueba suprema de la grandeza familiar: la elección del nuevo líder*. México: McGraw-Hill.
- Aronoff, C., Astrachan, J., & Ward, J. (2002). *Family business sourcebook III*. Atlanta: Family Enterprise.
- Auletta, N., Monteferrante, P., & Rodríguez, A. (2013). Resiliencia ante todo: ¿cómo superan las crisis las empresas familiares? *Debates IESA*, 18(1), 23-27. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/308048767_Resiliencia_ante_todo_Como_su_peran_las_crisis_las_empresas_familiares
- Bañegil, T., Barroso, A., & Tato, J. (2013). Family growth versus family firm growth: professional management and succession process. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 11(1), 58-76. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/1536-541311318071>
- Barbeito-Roibal, S., Guillén, E., Martínez, M. & Domínguez, G. (2006). El criterio de elección del sucesor en las empresas familiares gallegas. *Revista Galega de Economía*, 15 (2), 581-615. Recuperado de http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/14129/Barbeito_2006_Sucesorempresasfamiliares.pdf?sequence=
- Barrett, M. (2014) Revisiting women's entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship* 6(3): 231–254. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJGE-09-2012-0037>
- Barrios, R. (2008). Reto de continuidad en las empresas familiares: Sucesión o Profesionalización. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*, 1(1), 28-32. Recuperado de <http://journals.continental.edu.pe/index.php/apuntes/article/view/153/153>
- Bayer, S., & Gann, D. (2007). Innovation and the dynamics of capability accumulation in project-based firms. *Innovation*, 9(3-4), 217-234. Recuperado de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.5172/impp.2007.9.3-4.217>
- Bedodo, V., & Giglio, C. (2006). Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica. (Tesis de licenciatura, Universidad de Chile, Santiago, Chile). Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/113580>
- Benedetti, A. A., Diefendorff, J. M., Gabriel, A. S., & Chandler, M. M. (2015). The effects of intrinsic and extrinsic sources of motivation on well-being depend on time of day: The moderating effects of workday accumulation. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 38-46. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/d810/d9897e1d6527f351abcab9aa44e5f95602f6.pdf>

- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0894486511435355#articleCitationDownloadContainer>
- Berry, M. (1998). Strategic planning in small high tech companies. *Long Range Planning*, 31(3), 455-466. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630198800125>
- Bilimoria, D., Joy, S., & Liang, X. (2008). Breaking barriers and creating inclusiveness: Lessons of organizational transformation to advance women faculty in academic science and engineering. *Human resource management*, 47(3), 423-441. Recuperado de https://case.edu/provost/ideal/doc/Bilimoria_Breaking_Barriers.pdf
- Billing, Y. (2011). Are women in management victims of the phantom of the male norm?. *Gender, Work & Organization*, 18(3), 298-317. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0432.2010.00546.x/abstract>
- Biosca, D. (2000). Empresa y familia: problemas y soluciones. Barcelona, España: Detur SA.
- Bonner, S. & Sprinkle, G. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: Theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*, 27(4/5), 303-345. Recuperado de <https://www.marshall.usc.edu/sites/default/files/sbonner/intellcont/BonnerSprinkle2001-1.pdf>
- Bowles, S., & Polanía-Reyes, S. (2012). Economic incentives and social preferences: Substitutes or complements? *Journal of Economic Literature*, 50(2), 368-425. doi:10.2307/23270024
- Brockhaus, R. (2004). Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review*, 17(2), 165. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.2004.00011.x>
- Brush, C. G., De Bruin, A., & Welter, F. (2009). A gender-aware framework for women's entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1(1), 8-24.
- Burgoa, T., Herrera, E., & Treviño, J. (2013). Estudio sobre la Administración de Empresas Familiares en México: Principales Problemas y Retos que Enfrentan. *International Journal Of Good Conscience*, 8(2), 1-22. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v8-n2/A1.8\(2\)1-22.pdf](http://www.spentamexico.org/v8-n2/A1.8(2)1-22.pdf)
- Burke, S., & Collins, K. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16(5/6), 244-256. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09649420110395728>
- Cadieux, L., Lorrain, J., & Hugron, P. (2002). Succession in women-owned family businesses: A case study. *Family Business Review*, 15(1), 17-30. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.472.6915&rep=rep1&type=pdf>

- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-46. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x>
- Cappuyns, K. (2007). Women behinds the scenes in family businesses, *Journal of Family Business Studies*, Vol. 1 No. 1, pp. 38-61. Recuperado de https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/20249/EJBFS_2007_v01_n01_p38-61.pdf?sequence=1
- Carrasco A., & Marín, G. (2014). El capital humano en la empresa familiar: un análisis exploratorio en empresas españolas. *FAEDPYME International Review*, 3(5), 19-29. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/274274904_El_capital_humano_en_la_empresa_familiar_un_analisis_exploratorio_en_empresas_espanolas
- Casillas, J. C., Díaz, M. D. C., Rus, S. I., & Vasquez, A. V. (2014). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones* (2a ed). Ediciones Paraninfo, SA.
- Castro, E (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de administración*, 1(2), 31-54. Recuperado de <http://201.196.149.98/revistas/index.php/rna/article/view/332/227>
- Ceja, L. (2008). El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico pero a veces invisible. *Newsletter*, 28, 1-4. Recuperado de <https://connectamericas.com/sites/default/files/content-idb/Mujer.EmpresaFamiliar.pdf>
- Certo, S. (2001). *Administración moderna: diversidad, calidad, ética & el entorno global*. Bogotá : Pearson Educación.
- Cesaroni, F. , & Sentuti, A. (2014). Women and family businesses. When women are left only minor roles. *The History of the Family*, 19(3), 358-379. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/268520535_Women_and_family_businesses_When_women_are_left_only_minor_roles
- Claver, E., Molina, H., & Zaragoza, P. (2015). Complejidad y empresa familiar. *Revista De Empresa Familiar*, 5(1), 39. Recuperado de <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/47274>
- Chinchilla, N., León, C., Torres, E., & Canela, M. (2006). Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas. *IESE Business School*, (632), 1-14. Recuperado de <http://directivasdearagon.com/wp-content/uploads/2011/07/Frenos-e-impulsores-en-la-trayectoria-profesional-de-las-mujeres-directivas.pdf>
- Constantinidis, C., & Nelson, T. (2009). Integrating Succession and Gender Issues from the Perspective of the Daughter of Family Enterprise: A Cross-National Investigation. *International Management*, 14(1), 43. Recuperado en <https://www.erudit.org/fr/revues/mi/2009-v14-n1-mi3589/039138ar.pdf>
- Curimbaba, F. (2002). The dynamics of women's roles as family business managers. *Family Business Review*, 15 (3): 239-252. Recuperado en <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.2002.00239.x>

- Danes, S., & Olson, P. (2003). Women's Role Involvement in Family Businesses, Business Tensions, and Business Success. *Family Business Review*, 16(1), 53. Recuperado en <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.2003.00053.x>
- Danielsson L. & Jakobson, H. (2008). Three perspectives on women and the gender impasse in the Mozambican district of Nacala Porto. (Tesis de licenciatura, Vaxjo University.School of Social Science,Suecia) Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/279468749_GADering_WID_Boserup_Three_perspectives_on_women_and_the_gender_impasse_in_the_Mozambican_district_of_Nacala_Porto
- Daspit, J., Holt, D., Chrisman, J., & Long, R. (2016). Examining family firm succession from a social exchange perspective: a multiphase, multistakeholder review. *Family Business Review*, 29(1), 44-64. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0894486515599688>
- Dawes, J. (2012) *Case study research methods for business*. London: Sage Publications.
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268. Recuperado de http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S15327965PL11104_01
- De Massis, A., Chua, J., & Chrisman, J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>
- Deng, X. (2015). Father-daughter succession in China: facilitators and challenges. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 38-54. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JFBM-05-2014-0011>
- Diario Gestión (13 de setiembre del 2016). Perú tiene un potencial de 400,000 empresas familiares, ¿cuánto pesan en la economía?. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-potencial-400-000-empresas-familiares-pesan-economia-115186>
- Drucker, P. F. (1985). *Management : tasks, responsibilities, practices*. New York : Harper & Row.
- Domínguez, J. & Pino-Juste, M. (2014). Motivación intrínseca y extrínseca. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 1(1), 349-358. Recuperado de <http://www.infad.eu/RevistaINFAD/OJS/index.php/IJODAEP/article/view/380>
- Dumas, C. (1990). Preparing the new CEO: Managing the father-daughter succession process in family businesses. *Family Business Review*, 3(2), 169-181. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.1990.00169.x>
- Dumas, C. (1992). Integrating the daughter into family business management. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(4), 41. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/104225879201600403?journalCode=etpb>
- Dumas, C. (1998). Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm. *Family Business Review*, 11(3), 219-228. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1998.00219.x/abstract>

- Duque, D. B., & Sarango, H. I. (2017). Rol de la mujer en el cambio generacional en las empresas familiares de la provincia de Tungurahua (Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/26926>
- Eagly, A., & Karau, S. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109 (3), 573-598. Recuperado de https://www.rci.rutgers.edu/~search1/pdf/Eagley_Role_Conguity_Theory.pdf
- Eagly, A. (2004). Few women at the top: How role incongruity produces prejudice and the glass ceiling. En D. van Knippenberg & M. A. Hogg (Eds.), *Identity, leadership, and power* (pp. 79-93). Londres: SAGE.
- Eagly, A. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *The Leadership Quarterly*, 16, 459-474. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984305000329>
- Eagly, A., & Carli, L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard business review*, 85(9), 62. Recuperado de <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>
- Elbanna, S. (2008). Planning and participation as determinants of strategic planning effectiveness: Evidence from the Arabic context. *Management Decision*, 46(5), 779-796. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00251740810873761?journalCode=md>
- Fisher, S. & While, M. A. (2000). Downsizing in a Learning Organization: Are There Hidden Costs?. *Academy of Management Review*, 25 (1), 244-251. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/259273?seq=1#page_scan_tab_contents
- Frey, B. S., & Osterloh, M. (2002). *Successful management by motivation. Balancing intrinsic and extrinsic incentives*. Berlin/Heidelberg/New York: Springer.
- Frías, E., Sánchez, D. & Ucrós, M. (2009). Habilidades gerenciales en directivos. Caso de estudio: Universidad de la Guajira. *Revista Universidad EAFIT*, 45(155), 94-102. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/7/7/>
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362. Recuperado de https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_GagneDeci_JOB_SDTtheory.pdf
- García, C. (2013). *Empresa familiar: mujer y sucesión* (Tesis doctoral, Universidad de Córdoba, España). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=68892>
- García, A. (2004). Una nueva teoría de motivación: El modelo antropológico de Juan Antonio Pérez López. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 15, 123-163. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4896080>
- García-Retamero, R., & López-Zafra, E. (2006) Congruencia de rol de género y liderazgo: el papel de las atribuciones causales sobre el éxito e el fracaso. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 38(2), 245-257. Recuperado

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-05342006000200002&lng=pt&tlng=es.

- Gallo, M., (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Barcelona: La Caixa.
- Gelatkanycz, M. & Hambrick, D. (1997). The external ties of top executives: implications for strategic choice and performance. *Administrative Science Quarterly* 42: 654–681. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/2393653>
- Gilding, M., Gregory, S., & Cosson, B. (2015). Motives and Outcomes in Family Business Succession Planning. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 39(2), 299-312. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/etap.12040/abstract>
- Godoy, L., & Mladinic, A. (2009). Estereotipos y Roles de Género en la Evaluación Laboral y Personal de Hombres y Mujeres en Cargos de Dirección. *Psykhe (Santiago)*, 18(2), 51-64.
- Gómez-Betancourt, G., Betancourt Ramírez, J. B., & Cuervo, N. Z. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Revista Entramado*, 8(2), 38-49. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265425848003>
- Gómez, A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & Gestión*, (24), 157-194. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187217476004.pdf>
- Gómez, L. (2003). El desarrollo de habilidades conceptuales en los administradores de empresas. *Economía, Gestión y Desarrollo*, (1), 27-42. Recuperado de http://revistaeconomia.puj.edu.co/html/articulos/Numero_1/art2.pdf
- Gómez, G. (2016). Cómo realizar la sucesión del liderazgo empresarial y familiar. *IEEM Revista De Negocios*, 19(1), 28-32.
- Gómez-Mejía, L., Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K., Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52 (1), 106-137. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2189/asqu.52.1.106>
- González, L. (2015). Diagnóstico para identificar los factores de motivación prevaletentes en el contexto laboral de los trabajadores de una empresa privada, desde una perspectiva tridimensional. (Tesis de Maestría, Universidad Veracruzana, Veracruz, México). Recuperado de <https://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/42046/1/GonzalezOrtigozaLiliana.pdf>
- Griffeth, R., Allen, D., & Barrett, R. (2006). Integration of family-owned business succession with turnover and life cycle models: Development of a successor retention process model. *Human Resource Management Review*, 16(4), 490-507. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482206000702>
- Guerras, L., & Navas, J. (2007). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Navarra: Civitas; Thomson Reuters.
- Gupta, A., & Govindarajan, B. (2000). Knowledge management's social dimensions: Lessons from Nucor Steel. *MIT Sloan Management Review*, 42(1), 71–80. Recuperado de

<https://sloanreview.mit.edu/article/knowledge-managements-social-dimension-lessons-from-nucor-steel/>

- Haunschild, P. (1994). How Much Is That Company Worth?: Interorganizational Relationships, Uncertainty, and Acquisition Premiums. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 391-411. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/2393296>
- Haberman, H., & Danes, S. (2007). Father-Daughter and Father-Son Family Business Management Transfer Comparison: Family FIRO Model Application. *Family Business Review*, 20(2), 163-184. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.2007.00088.x>
- Handler, W. (1992). The Succession Experience of the Next Generation. *Family Business Review*, 5(3), 283. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.1992.00283.x>
- Handler, W. (1994). Succession in family businesses: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>
- Hatun, A. & Pettigrew, A. (2004). Adaptation under environmental turmoil: Organizational flexibility in family-owned firms. *Family Business Review*, 17(3), 237-255. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.2004.00016.x>
- Haug, M. (2016). 15 Gender in family entrepreneurship. *Family Capitalism: Best Practices in Ownership and Leadership*, 150.
- Heilman, M. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57, 657-674.
- Hernández, N., De la Garza, E. & Ortiz, A. (2014). Generación de capital a partir de la eficacia, la cultura y el aprendizaje organizacional. Un estudio correlacional. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7(1), pp. 67-78. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2327823
- Hernández, R., Fernández C., Baptista P. (2010). *Metodología de la investigación (5a ed)*. México:Mc Graw Hill Interamericana.
- Herzberg, F. (2003). *Una vez más ¿cómo motivar a sus empleados?*. Harvard Business Review.
- Hitt, A., Bierman, L., Shimizu, K. & Kochhar, R. (2001). Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective. *The Academy Of Management Journal*, (1), 13.
- Hinostroza, G. (2011). Los fundamentos del éxito de las empresas familiares en el Perú.. *Gestión en el Tercer Milenio*, 14(28), 37-47. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/viewFile/8821/7658>
- Hollander, B., & Elman, N. (1988). Family-owned businesses: An emerging field of inquiry. *Family Business Review*, 1(2), 145-164.

- Hit, M., & Ireland, R. (2002). The essence of strategic leadership: Managing human and social capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 3–14. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/107179190200900101>
- Humphreys, M. (2013) Daughter succession: A predominance of human issues. *Journal of Family Business Management* 3(1): 24–44. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/20436231311326472>
- Hytti, U., Alsos, G., Heinonen, J., & Ljunggren, E. (2017). Navigating the family business: A gendered analysis of identity construction of daughters. *International Small Business Journal*, 35(6), 665-686. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0266242616675924>
- Indriago, L. (2009). Las diversas rutas: hacia el éxito empresarial. *Debates IESA*, 14 (3), 42-48.
- Jimenez, R. (2009). Research on women in family firms: Current status and future directions. *Family Business Review*, 22(1), 53-64. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0894486508328813>
- Kets de Vries, M.; Carlock, R. & Florent-Treacy, E. (2007). *Family business on the coach: a psychological perspective*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Katz, R. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5) 90– 102. Recuperado de <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>
- King, S. W., Solomon, G. T., & Fernald, J. W. (2001). Issues in Growing a Family Business: A Strategic Human Resource Model. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 3-13.
- Kinicki, A., Kreitner, R. (1997). *Comportamiento organizacional*. México: McGrawHill.
- Koiranen, M. (2007). Family´s Collective Motivation to Business Ownership: A Review of Alternative Theoretical Approaches. *Electronic Journal of Family Business Studies*, 1(2), 118-136.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?. *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167487016304676>
- Labaki, R., Michael-Tsabari, N., & Zachary, R. (2013). Exploring the Emotional Nexus in Cogent Family Business Archetypes. *Entrepreneurship Research Journal*, 3(3), 301-330.
- Lagunas-Vázquez, M., Beltrán-Morales, L., & Ortega-Rubio, A. (2016). Development, Feminism and Gender: Five Theories and a Song of Despair from the South. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 4(2), 62-75.
- Lansberg, I. (1988). The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.1988.00119.x>

- Lansberg, I. (2000). *Los sucesores en la empresa familiar: cómo planificar para la continuidad*. Ediciones Granica SA.
- Lansberg, I., & Astrachan, J. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family Business Review*, 7(1), 39-59.
- Leandro, A. (2012). El Proceso de Sucesión en la Empresa Familiar y su Impacto en la Organización (The succession process in a family owned business and its impact on the organization). *Tec empresarial*, 6(2), 29-39.
- Locke, E., & Latham, G. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty- first century. *Academy Of Management Review*, 29(3), 388-403.
- Longenecker, J. C., More, R., Petty, L. y Palich, J. (2007) *Administración de pequeñas empresas. Un enfoque emprendedor* (13ª ed.), Thomson, México.
- Longenecker, J. (2012). *Administración de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras*. México D.F.: Cengage Learning, 2012.
- López, N., Montes, J., y Vázquez, C. (2003). Fuentes Tecnológicas para la Innovación. Algunos Datos para la Industria Española. *Revista Madrid*, pp. 6-20.
- López, M., & Gómez-Betancourt, G., & Betancourt, J. (2011). Factores que influyen en la participación de la mujer en cargos directivos y órganos de gobierno de la empresa familiar colombiana. *Cuadernos de Administración*, 24 (42), 253-274. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/205/20520042012/>
- Marchena Agüero, J. E. (2018). La empresa familiar y las herramientas societarias para su desarrollo. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/10032>
- Martínez J., R. (2009). Research on women in family firms: Current status and future directions. *Family Business Review*, 22(1), 53-64. Recuperado 10 de setiembre del 2017 <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0894486508328813>
- Martínez, R., Hernández, M. & Poza, J. (2007). Trayectoria profesional de las hijas en la empresa familiar: de la infancia a la sucesión. En Ayala, C. (Eds.), *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro* (pp. 1125-1139). España: Universidad de la Rioja
- Martínez, J. (2010). *Empresas Familiares. Reto Al Destino*. Ediciones Granica SA.
- Martín Cruz, N., Martín Pérez, V., & Trevilla Cantero, C. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. CIRIEC-España, *Revista de economía pública, social y cooperativa*, (66). Recuperado de http://ciriec- revistaeconomia.es/banco/6609_Martin_et_al.pdf
- Marshack, K. J. (1994). Copreneurs and dual-career couples: Are they different? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 49-69.

- Martin, L. (2001). More jobs for the boys? Succession planning in SMEs. *Women In Management Review*, 16(5), 222. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/EUM0000000005584>
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz de Santos, 1991.
- Mathinson, L., & Gándara, J., & Primera, C., & García, L. (2007). Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas. *Negotium*, 3 (7), 65-83. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/782/78230705/>
- Matute, G., Fabián, L., Pacheco, L., Trinidad, O., & Ureta, C. (2010) *Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo*. Lima: Universidad ESAN.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Princeton: D. Van Nostrand. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw Hill. McGregor, D. (1966). *Leadership and Motivation*. Cambridge: The M.I.T. Press.
- Meira, R., & Carvalhal, F. (2013). Sucesión y conflictos en empresas familiares. Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras. *Estudios Y Perspectivas En Turismo*, 22(4), 854-874. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v22n5/v22n5a03.pdf>
- Mendoza, R. & Romo, L. (2015). Rol de la mujer en la empresa familiar mexicana. *Revista Estudios Interdisciplinarios de la Organización*, 1(8), 24-40. Recuperado de http://www.reio.com.mx/reio/8_2D_ROL_DE_LA_MUJER_EN_LA_EMPRESA_2.pdf
- Mendoza, J., & Llaxacondor, A. (2016). El estudio de caso en la investigación sobre la gestión de organizaciones: una guía introductoria. *360: Revista de Ciencias de la Gestión*. 1 (1), 150-173. Recuperado de http://revistas.pucp.edu.pe/imagenes/360gestion/360gestion_001.html
- Morales, M., Ulibarri, H., & González, E. (2010). Factores determinantes del éxito del proceso sucesorio en empresas familiares de Dzityá, Yucatán. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 4(1), 843-860. Recuperado de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/744>
- Muñoz-Salgado, F., Nava-Rogel, R., & Rangel Magdaleno, J. (2013). Capacidades innovadoras como estrategia de crecimiento en PYMES familiares. *Revista De Empresa Familiar*, 3(2), 29. Recuperado de <http://www.revistas.uma.es/index.php/ejfb/article/download/4044/3754>.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses. *Harvard Business School Press Books*, 1.
- Myers, D. G. (2005). *Psicología social* (8ª ed.). Ciudad de México: McGraw Hill/Interamericana.
- Murray, B. (2003). The succession transition process: A longitudinal perspective. *Family Business Review*, 16(1), 17-33. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1741-6248.2003.00017.x>

- Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación*, 33(2), 153-170.
- Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento & Gestión*, (38), 119-146. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n38/n38a08.pdf>
- Niemelä, T. (2004). Interfirm Cooperation Capability in the Context of Networking Family Firms: The Role of Power. *Family Business Review*, 17(4), 319. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.2004.00021.x>
- Noland, M., Moran, T., & Kotschwar, B. (2016). Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey. Recuperado de <https://piie.com/publications/wp/wp16-3.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2017). *Panorama Laboral 2017: América Latina y El Caribe*.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2007). *Tendencias mundiales del empleo de las mujeres*. Genova. Recuperado de <http://www.ilo.org/public/>
- Oncioiu, I., & Oncioiu, F. R. (2012). Impact of creativity and innovation of SMEs on economic growth development in the knowledge society in Romania. In *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 7(2), 184. Institute for Business & Finance Research.
- Osterloh, M. & Frey, B. (2000). Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science*. 11 (5), 538-550.
- Otten-Pappas, D. (2013). The female perspective on family business successor commitment. *Journal Of Family Business Management*, 3(1), 8. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/20436231311326463>
- Patton, M. (2002) "Qualitative interviewing." *En Qualitative research and evaluation methods*. 344-347. John Wiley & Sons, Ltd. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/joop.12203>
- Pascual, C. (2012). *Empresa familiar: mujer y sucesión*. (Tesis de Doctorado, Universidad de Córdoba, Córdoba, España). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/dctes?codigo=68892>
- Peñas, I. (2002). La discriminación salarial por razones de género: un análisis empírico del sector privado en España. *Reis*, 171-196. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/997/99717918009.pdf>
- Pérez, J. (1997). *Liderazgo*. Barcelona: Ediciones Folio.
- Pérez, J. A. (2002) Fundamentos de la dirección de empresas (5ª ed.). Madrid: Ediciones Rialp.
- Pérez, P. F., & Lluch, A. (Eds.). (2015). *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: Una visión de largo plazo*. Fundación BBVA. Recuperado de https://www.fbbva.es/wpcontent/uploads/2017/05/dat/DE_2015_familias_empresarias.pdf
- Perez, M., & Gisbert, V. (2012). La continuidad en la empresa familiar. *3 ciencias*, 1(1), 7-23.

- Pindado, J., & Requejo, I. (2015). Family business performance from a governance perspective: A review of empirical research. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 279-311. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2628423
- Pizarro, L. & Lanfranco, F. (2006) El planeamiento sucesorio como práctica de buen gobierno corporativo de las empresas familiares En Revista de Derecho Ius Et Veritas N° 32, Editorial Mavisa, Lima, 148-156.
- Pizarro, l.; Lanfranco, f.; Córdova, D. (2007) *Manual de buen gobierno para empresas familiares. Asociación de Empresas Promotoras del Mercado de Capitales*. Lima: Procapitales.
- Poza, E. (2005). *Empresas familiares*. México D.F.: Thomson, 2005.
- Puga, M. (2016). Encuesta de Empresas Familiares. *PWC Perú*. Recuperado de <https://www.pwc.com/fambizsurvey2016>
- Quintana, C. (2001): “Dimensiones del Éxito de las Empresas Emprendedoras”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7 (2), 139-158. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/2741/274120878002/>
- Reeve, J. (1994). *Motivación y emoción*. Madrid: Mc Grand-Hill. pp 2-235.
- Ribes. A. (2001) Modelo antropológico para humanizar las organizaciones. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 6 (4).
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. (13a ed) México, D.F.: Pearson, 2013.
- Rodríguez, C., Pozo, T. & Gutiérrez, J. (2006). La triangulación analítica como recurso para la validación de estudios de encuesta recurrentes e investigaciones de réplica en Educación Superior. RELIEVE. Revista electrónica de Investigación y Evaluación Educativa, 12 (2), p. 289-305. Recuperado de <https://ojs.uv.es/index.php/RELIEVE/article/view/4231/3838>
- Rodríguez, M. J., Basco, R., García, J., Giménez, J., & Sánchez, I. (2007). *Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar*. Madrid: Interational Thomson
- Ron, A., & Constance E., (2003). Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities. *Strategic Management Journal*, (10), 1011. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.459.7299&rep=rep1&type=pdf>
- Rosenbloom, R. (2000). Leadership, capabilities, and technological change: The transformation of NCR in the electronic era. *Strategic Management Journal*, 21, 1083– 1103. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/3094428?seq=1#page_scan_tab_contents
- Roselia, M. (2016). La sucesión exitosa en las empresas familiares. *Revista Orbis*, 11(33), 82-104. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/709/70945573005.pdf>
- Rowe, B., & Hong, G. (2000). The Role of Wives in Family Businesses: The Paid and Unpaid Work of Women. *Family Business Review*, 13(1), 1. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.2000.00001.x>

- Rius, I. (2010). La mujer en las empresas familiares. *Entrepreneur Mexico*, 18(2), 102-105
- Salomón, J. O. (2010). Capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas: un estudio descriptivo (Tesis de doctorado, Centrum, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1605>
- Sánchez, V., Maseda, A., Erezuma, I. (2017) Sucesión en la empresa familiar. *Revista Espacio*. 38(11), 24. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n11/17381125.html>
- Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación*. México: Mc Graw-Hill.
- Selva, C. (2013). Models of Professional Career of the Managerial Woman. *Universitas Psychologica*, 12(4), 1237-1254. Recuperado 22 de Setiembre del 2017, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672013000400019&lng=en&tlng=es
- Schein V.E (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Social Issues*, 57 (4), 675-688.
- Serna, H. (2002). *Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión- Teoría y Metodología* (7ª ed). Colombia: 3R Editores.
- Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J. (1996). *Family business studies: An annotated bibliography*. Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Sharma, P., Chrisman, J., Pablo, A., & Chua, J. (2001). Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 25(3), 17. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/104225870102500302?journalCode=etpb>
- Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J. (2003). Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. *Family Business Review*, 16(1), 1.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>
- Sharma, P., Hoy, F., Astrachan, J. H., & Koiranen, M. (2007). The practice-driven evolution of family business education. *Journal of Business Research*, 60(10), 1012-1021. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296307000732>
- Shuayto, N. (2012). The case for soft-skills development in MBA programs. In Global Conference on Business & Finance Proceedings (Vol. 7, No. 2, p. 58). Institute for Business & Finance Research. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/283721777_The_case_for_promoting_soft-skills_development_in_MBA_programs
- Slater, S.F. & Narver, J.C. (1995): Market orientation and the learning organization, *Journal of Marketing*, 59(3), pp. 63-74. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/1252120?seq=1#page_scan_tab_contents

- Stajkovic, A., & Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual backgrounds, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*, 56, 155-194. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00147.x>
- Stalk, G., & Foley, H. (2012). Avoid the Traps That Can Destroy Family Businesses. *Harvard Business Review*, 90(1/2), 25-27. Recuperado de <https://hbr.org/2012/01/avoid-the-traps-that-can-destroy-family-businesses>
- Subirán, G. (2010). El 90% del éxito de un líder depende de su inteligencia emocional. La competencias emocionales pueden desarrollarse. *Gestión Prácticas de Riesgo Laborales*, (75), p 12-15
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. Recuperado de [https://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20\(1997\).pdf](https://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20(1997).pdf)
- Tharenou, P., Donohue, R. y Cooper, B. (2007): Management Research Methods. Nueva York: Cambridge University Press.
- Tirdasari, N., & Dhewanto, W. (2012). Family Business Succession in Indonesia: A Study of Hospitality Industry. *Procedia Social And Behavioral Sciences*, 57(1), 69. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812046216>
- Trechera, J. (2010). *Como gota de agua: la psicología aplicada a las organizaciones*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Trevinyo-Rodríguez, R. (2010). *Empresas familiares: visión latinoamericana: estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México, D.F.: Pearson Educación, 2010.
- Twenge, J., & Campbell, S. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862-877. Recuperado de http://www.personal.umich.edu/~prestos/Downloads/DC/pdfs/Redman_Sept29_Twenge_Campbell2008.pdf
- Ussman, A., Jiménez, J. y García, P. (2000). Una reflexión sobre el proceso de dirección estratégica de la empresa familiar: Propuesta de un modelo. *Actas del I Congreso Nacional de Investigación sobre empresa familiar*. Valencia-España.
- Varguillas, C. (2006). El uso de ATLAS. ti y la creatividad del investigador en el análisis cualitativo de contenido UPEL. Instituto Pedagógico Rural El Mácaro. Laurus, 12(Ext).
- Vejarano, Á. A. (2017). El lado inhumano de las organizaciones. *Revista Policía y Seguridad Pública*, 7(2), 401-406. Recuperado de <https://www.lamjol.info/index.php/RPSP/article/view/5485/5153>

- Vélez, D., Holguín, H., De la Hoz, G. A., Durán, Y. y Gutiérrez, I. (2008). *Dinámica de la empresa familiar pyme: estudio exploratorio en Colombia*. Bogotá: Fundación para el Desarrollo Sostenible.
- Vera, C. F., & Dean, M. A. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, 18(4), 321-345. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.2005.00051.x>
- Velasquez, H. M., & Yupanqui, J. I. (2017). Descripción de la situación actual de la propiedad y el control en las microempresas familiares del sector textil de Gamarra: un estudio descriptivo de 4 microempresas. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9806>
- Wang, C. (2010). Daughter Exclusion in Family Business Succession: A Review of the Literature. *Journal Of Family & Economic Issues*, 31(4), 475. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s10834-010-9230-3>
- Whetten, D., & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson Prentice Hall.
- Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2010). Pay for performance in the public sector: Benefits and (hidden) costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), 387-412. Recuperado de <https://academic.oup.com/jpart/article-abstract/20/2/387/1143770>
- Welter, F., Haag, K., & Achtenhagen, L. (2017). The role of gender in family-business research: A systematic review of the literature. In *Women Entrepreneurship in Family Business* (pp. 16-45). Routledge. Recuperado de <https://www.taylorfrancis.com/books/e/9781351580403/chapters/10.4324%2F9781315098531-2>
- West, A. (2015). A brief review of cognitive theories in gender development. *Behavioural Sciences Undergraduate Journal*, 2(1), 59-66. Recuperado de <http://mrujs.mtroyal.ca/index.php/bsuj/article/download/288/132>
- Weymes, E. (2002). Relationships not leadership sustain successful organisations. *Journal of Change Management*, 3(4), 319. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/714023844>
- Yin, R. (2009). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage. Recuperado de <http://www.madeira-edu.pt/LinkClick.aspx?fileticket=Fgm4GJWVTRs%3D&tabid=3004>
- Zahra, S. y D. Neubaum (1998). Environmental adversity and the entrepreneurial activities of new ventures. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 3 (2), 123-140. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/208433480/fulltextPDF/69EBB64B1A2949CCPQ/1?accountid=28391>

ANEXO A: Guía de la entrevista para sucesora- caso

La presente investigación es realizada para optar el Grado de Licenciatura en Gestión y Alta Dirección Empresarial por la Pontificia Universidad Católica del Perú. El objetivo central es responder la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las motivaciones y capacidades gerenciales de la sucesora de la empresa familiar en el Perú? En este marco, la entrevista tiene como fin conocer, bajo su consentimiento, algunas de las características de su empresa, enfatizando en temas como: historia, habilidades, conocimientos, aptitudes, relaciones dentro y fuera de la empresa, toma de decisiones, liderazgo y adaptabilidad. La presente guía de entrevista está dividida en dos partes: preguntas abiertas (diálogo) y preguntas cerradas (datos por llenar).

PARTE 1:

Duración: 1 hora y 15 minutos.

SOBRE LA ENTREVISTADA Y FAMILIA

1. ¿Cuál es su nombre completo y edad?
2. ¿Cuál es su estado civil? y si en caso estuviera casada ¿cuántos años de matrimonio tiene?
3. ¿Cuántos hermanos tiene y que número de hermana es usted? ¿Cómo es la relación con ellos?
4. ¿Cómo describiría la relación con su padre? ¿y con su madre?
5. ¿Qué tipo de conocimientos o estudios ha tenido? ¿Qué la motivó a estudiar ello?
6. Si en caso ha tenido experiencia previa en otra empresa ¿Por qué finalmente ha decidido participar en la E.F y no en otra empresa? ¿Cuántos años viene trabajando en la empresa?
7. Si en caso tuviera hijos, ¿Cuántos son y cómo maneja su tiempo entre las laborales de su hogar y la empresa?

SOBRE MOTIVACIONES

Sobre Motivaciones Intrínsecas

8. ¿Podría contarnos cómo fue que empezó a participar formalmente en la empresa y cómo se sintió al ser parte de la empresa? ¿Cuál fue la principal razón que la hizo tomar esa decisión? (elección voluntaria de permanecer en la EF.)
9. ¿Cuáles son sus expectativas personales y profesionales? y ¿De qué manera siente que las podrá cumplir siendo sucesora en la empresa familiar? (Expectativas personales y profesionales) ¿Podría contarnos algún logro suyo que ha sido reconocido durante este tiempo en la empresa? ¿De qué manera siente que el ser mujer influye en su reconocimiento? (reconocimiento)

10. ¿Qué es lo que más le gusta de las actividades que realiza en la empresa familiar? ¿Siente que son desafiantes? ¿Están de acorde a sus capacidades? (satisfacción en el trabajo)

Sobre Motivaciones Extrínsecas

11. Para usted ¿qué tan importante son los incentivos y recompensas extras para permanecer en su puesto como futura sucesora? Mencione los dos más importantes que encuentra en la empresa. (incentivos y recompensas extra)
12. ¿En qué forma las condiciones de la empresa (instalaciones, máquinas, ubicación) la motivan a ser la siguiente sucesora? ¿Si tuviera que cambiar algo de su ambiente de trabajo para sentirse más motivada para trabajar, que sería? (condiciones de la empresa)
13. ¿De qué manera su sueldo es una motivación para permanecer en la empresa familiar?

¿Cómo influyó su género en esta remuneración? (sueldo)

14. ¿De qué manera las políticas de la empresa la motivan a seguir participando en la empresa familiar? ¿En qué manera considera que deberían cambiar o adaptarse? Nombre las dos más principales (políticas de la empresa)
15. ¿De qué manera la supervisión que recibe en la empresa le ayuda a desarrollarse? (supervisión)

Sobre motivaciones trascendentales:

16. Para usted ¿qué tan importante es ser empática (poder sentir, entender y comprender lo que el otro siente) para poder trabajar en la empresa? ¿Cuán empática se considera usted? (empatía)
17. ¿Qué tan importante considera que es su trabajo para el bienestar de los demás miembros? (bienestar familiar)
18. ¿Cuál o cuáles fueron las personas que influenciaron en su decisión de permanecer en la empresa familiar? ¿Qué tantas influencias tienen sobre usted en su toma de decisiones? (Prevalencia de los demás)
19. Nos podría mencionar si, ¿alguna vez ha antepuesto el beneficio de la empresa o los miembros por encima del suyo?, ¿Considera que ha tenido que sacrificar algo por el beneficio de empresa? (sacrificio por los demás)

PREGUNTAS SOBRE CAPACIDADES

Sobre Capital Humano

20. ¿En qué medida considera que es importante la creatividad para ser propietario/a de una organización? ¿Por qué? ¿Qué tanto a podido desarrollar esta capacidad? Podría contarnos un ejemplo, por favor. (habilidad conceptual)
21. ¿En qué medida considera que es importante la habilidad financiera/marketing/estratégica ser propietario/a de una organización? ¿Por qué?

- ¿Qué tanto ha podido desarrollar esta capacidad? Podría contarnos un ejemplo. (habilidad conceptual)
22. ¿En qué medida considera que es importante la habilidad técnica y conocimiento del rubro de la empresa para ser propietario/a de una organización? ¿Por qué? (habilidad técnica)
23. ¿Qué tanto ha podido desarrollar esta capacidad conceptual y técnica? Podría contarnos un ejemplo.
24. ¿Qué habilidades o capacidades cree que necesita potenciar? ¿Cuál es la que mayor ha podido desarrollar para cumplir mejor su rol de sucesora? (Fortaleza y debilidad)

Sobre Capital Social

25. ¿Cómo es su relación con clientes y proveedores? ¿De qué manera influye el hecho de que sea mujer? (Relación con los clientes y proveedores)
26. ¿Cómo es su relación con los empleados que son sus familiares? ¿Y con los que no son familiares? ¿De qué manera influye el hecho de que sea mujer? (Relación con los colaboradores)
27. ¿De qué manera usted incentiva a crear una cultura organizacional en la empresa familiar? ¿Qué valores o creencias de su familia han sido transmitidas a la empresa? (Transmisión de cultura organizacional)

Sobre Capital Cognitivo

28. ¿Qué tan importantes es para usted la planificación como proceso clave para el futuro de su negocio? ¿De qué manera usted participa en los procesos de planificación de la empresa familiar (planificación)
29. ¿De qué manera cree que capacitarse externamente influye en su desarrollo? ¿Ha llevado algún curso, capacitación? (profesionalismo)
30. ¿Cómo logra desarrollar los lazos de compromiso que tiene con su familia al ser la sucesora? (Compromiso con el negocio)

Sobre Adaptabilidad

31. Cuéntenos alguna experiencia en la cual haya tenido que afrontar una situación difícil del negocio y haya podido adaptarse a ello (adaptabilidad en situaciones desventajosas)
32. ¿Cómo ha estado realizando la innovación dentro de su labor en el tiempo que lleva en la empresa familiar? (Innovación).

Sobre Liderazgo

33. ¿En qué medida considera que es importante la negociación para ser propietario/a de una organización? ¿Por qué? ¿Podría mencionar alguna experiencia en la cual su hija haya evidenciado esta capacidad? (Negociación)
34. ¿En qué medida considera que es importante la toma de decisiones para ser propietario/a de una organización? ¿Por qué? ¿Podría mencionar alguna experiencia en la cual su hija haya evidenciado esta capacidad? (Toma de decisiones)

Preguntas de Cierre

35. Si tuviera que definir la principal motivación para desarrollar sus capacidades como sucesora y llegar a dirigir las empresas, ¿Cuál sería este? ¿Cuáles serían las principales razones que la desmotivan para seguir participando en su empresa familiar?

¿Por qué considera que en el algún caso, el hecho de que sea mujer, sea un impedimento y/o fortaleza para lograr llegar a ser la sucesora del negocio familiar?

PARTE 2:

Datos	Información
Empresa	
Razón social	
RUBRO	
Año de fundación	
Año de la primera venta	
Generación en la que se encuentra	
Número de empleados y obreros	
Número de miembros de la familia que trabajan en la empresa	
2.2 Información personal de la sucesora	
EMPRESA	
Edad	
Estado civil- años	
Número de hijos	
¿Cuántos años tiene trabajando en la empresa?	
¿Ha tenido experiencia previa en otras empresas?	
¿Cuántos hermanos tiene?	
Orden de nacimiento	
Hermanos varones (cantidad) (orden de nacimiento)	

ANEXO B: Guía de la entrevista para fundador- caso

La presente investigación es realizada para optar el Grado de Licenciatura en Gestión y Alta Dirección Empresarial por la Pontificia Universidad Católica del Perú. El objetivo central es responder la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las motivaciones y capacidades gerenciales de la sucesora de la empresa familiar en el Perú? En este marco, la entrevista tiene como fin conocer, bajo su consentimiento, algunas de las características de su empresa, enfatizando en temas como: historia, habilidades, conocimientos, aptitudes, relaciones dentro y fuera de la empresa, toma de decisiones, liderazgo y adaptabilidad. La presente guía de entrevista constará de preguntas abiertas (diálogo).

PREGUNTAS DE CONTROL

1. ¿Cuál es su nombre completo y edad? ¿Cuál es su estado civil?
2. ¿Cómo surgió la idea de fundar la empresa?
3. ¿Qué tipo de conocimientos o estudios ha tenido para poder asumir el puesto?
4. Describenos el proceso de sucesión el cual atraviesa su hija y ¿Cómo es la relación que tiene con ello?

PREGUNTAS DE MOTIVACIONES

Motivación intrínseca:

5. ¿Por qué cree que su hija prefiere participar en su empresa familiar y no en otra empresa?
6. ¿Cuáles cree que son las expectativas profesionales de su hija al ser la sucesora y cómo se están cumpliendo?
7. ¿De qué manera el trabajo de su hija es reconocido en la organización?
8. ¿Qué es lo que más cree que le gusta a su hija de trabajar aquí? ¿Cómo las actividades que ella realiza están acorde con sus capacidades?

Motivación extrínseca:

9. ¿Para usted que tan importante son los incentivos y recompensas para que su hija desee ser sucesora? Mencione los dos más importantes.
10. ¿En qué forma cree que las condiciones de la empresa la motivan a su hija a ser la siguiente sucesora? (horario, instalaciones, máquinas, área de trabajo).
11. ¿De qué manera el trabajo de su hija es supervisado y controlado?
12. ¿De qué manera piensa que el sueldo de su hija es una motivación para permanecer en la empresa familiar y cómo influyó su género en esta remuneración?

13. ¿De qué manera las políticas de la empresa motivan a su hija a seguir participando en la empresa familiar? ¿En qué manera considera que deberían cambiar o adaptarse? Nombrenos las dos más principales.

Motivación trascendental:

14. ¿Para usted que tan empática es su hija al tomar una decisión? *empatía: poder sentir, entender y comprender lo que el otro siente?
15. ¿Qué tan importante considera que es su trabajo para el beneficio la familia? ¿Considera que ha tenido que sacrificar algo por el beneficio de la familia y la empresa?
16. ¿Cuáles son las razones por las cuales cree que su hija conservaría la unión familiar dentro de la empresa? ¿Que valores, creencia o conocimiento familiares se han transmitido a la empresa?
17. ¿Qué tanto cree que se encuentra identificada su hija con su familia? ¿y con la empresa?
18. ¿Qué tanta importancia e influencia tiene su familia cuando va a tomar alguna decisión? Nos podría mencionar un caso donde su hija puso su familia antes que a ella?
19. ¿Cómo cree que usted ha podido influir en su hija para que ella continúe el negocio familiar? Podría contarnos un ejemplo, por favor.

PREGUNTAS SOBRE CAPACIDADES:

Sobre Capital Humano

20. ¿En qué medida considera que es importante la creatividad para ser propietario/a de una organización? ¿Por qué? ¿Qué tanto a podido desarrollar su hija esta capacidad? Podría contarnos un ejemplo.
21. ¿En qué medida considera que es importante la habilidad financiera/estratégica ser propietario/a de una organización? ¿Por qué? ¿Qué tanto a podido desarrollar su hija esta capacidad? Podría contarnos un ejemplo.
22. ¿En qué medida considera que es importante la habilidad técnica respecto al rubro del negocio para ser propietario/a de una organización? ¿Por qué? ¿Qué tanto a podido desarrollar su hija esta capacidad? Podría contarnos un ejemplo.
23. ¿Qué habilidades o capacidades cree que necesita potenciar su hija y cuál es la que mayor ha podido desarrollar para cumplir mejor su rol de sucesora? (Fortaleza y debilidad)

Sobre Capital Social

24. ¿Cómo es la relación de su hija con clientes y proveedores? ¿De qué manera influye el hecho de que sea mujer?

25. ¿Cómo es la relación de su hija con los empleados que son sus familiares? ¿Y con los que no son familiares? ¿De qué manera influye el hecho de que sea mujer?
26. ¿De qué manera cree que su hija incentiva a crear una cultura organizacional en la empresa familiar?

Sobre Capital Cognitivo

27. ¿Cómo cree que su hija logra desarrollar los lazos de compromiso y confianza que tiene con su familia al ser la sucesora?
28. ¿De qué manera su hija participa en los procesos de planificación de la empresa familiar?
29. ¿Cómo cree que su hija ha planificado la situación de su empresa familiar en 5 ó 10 años?
30. ¿Cómo su hija se ha preparado o se prepara profesionalmente para asumir la dirección de las empresas?

Sobre Adaptabilidad

31. Cuéntenos alguna experiencia en la cual haya tenido que afrontar una situación difícil del negocio y haya podido adaptarse a ello.
32. ¿Cómo ha estado realizando la innovación dentro de su labor en el tiempo que lleva en la empresa familiar?

Sobre Liderazgo

33. ¿En qué medida considera que es importante la toma de decisiones para ser propietario/a de una organización? ¿Por qué? ¿Qué tanto ha podido desarrollar su hija esta capacidad? Podría contarnos un ejemplo.
34. ¿En qué medida cree que su hija ha desarrollado la habilidad de negociación?

PREGUNTAS DE CIERRE

35. Si tuviera que definir la principal motivación para que su hija pueda desarrollar sus capacidades para llegar a ser la directora de la empresa ¿Cuál sería esta?
36. ¿Cuáles serían las principales razones que la desmotivarían a seguir participando en su empresa familiar?
37. ¿Considera que en el algún caso, el hecho de que sea mujer, es un impedimento y/o fortaleza para lograr ser la sucesora?

ANEXO C: Guía de la entrevista para trabajador- caso

La presente investigación es realizada para optar el Grado de Licenciatura en Gestión y Alta Dirección Empresarial por la Pontificia Universidad Católica del Perú. El objetivo central es responder la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las motivaciones y capacidades gerenciales de la sucesora de la empresa familiar en el Perú? En este marco, la entrevista tiene como fin conocer, bajo su consentimiento, algunas de las características de su empresa, enfatizando en temas como: historia, habilidades, conocimientos, aptitudes, relaciones dentro y fuera de la empresa, toma de decisiones, liderazgo y adaptabilidad. La presente guía de entrevista constará de preguntas abiertas (diálogo).

SOBRE EL TRABAJADOR Y LA EMPRESA

- 1) Nombre completo y edad
- 2) ¿Hace cuánto tiempo se encuentra trabajando en la empresa?
- 3) ¿Cómo es la cultura organizacional dentro de la empresa?
- 4) ¿Cómo es la relación que lleva con la sucesora?

Sobre motivaciones:

- 5) ¿Por qué piensa que ella ha sido elegida como sucesora? Durante este tiempo en la empresa, cómo ha podido percibir este proceso de sucesión?
- 6) ¿De qué manera el trabajo de la sucesora es reconocido en la organización?
- 7) ¿Qué es lo que más le gusta a la sucesora de trabajar en la empresa familiar?
- 8) ¿De qué manera piensa que el sueldo de la sucesora es una motivación para permanecer en la empresa familiar y cómo influyó su género en esta remuneración?
- 9) ¿Qué tipo de incentivos y recompensas u otras medidas se manejan en la empresa? ¿De qué manera siente que estos son una motivación para la sucesora?
- 10) ¿Qué tan empática con las personas es la sucesora?
- 11) Conoce algún caso donde la sucesora haya puesto primero a su familia antes que a ella? ¿Y a otras personas?

Sobre capacidades:

- 12) ¿Qué capacidades cree que ella tiene? ¿Cuáles podría potenciar? Mencione las dos más principales y relátenos un caso donde evidencie esto.
- 13) ¿Cómo percibe el manejo que ella tiene de las distintas áreas de la empresa? ¿Cómo percibe el grado de conocimiento y habilidad que tiene ella respecto al rubro del negocio?.

- 14) ¿En el tiempo que ha estado en la empresa, cómo ha sido la evolución de la sucesora?
- 15) ¿Cómo ella demuestra el compromiso que tiene con la empresa familiar?
- 16) ¿De qué manera siente que hay una planificación de aquí a 5 o 10 años en la empresa? ¿Cómo la sucesora está formando parte de ella?
- 17) ¿Cómo percibe la relación entre la sucesora y su padre?
- 18) ¿Cómo percibe la relación que tiene ella con los clientes?
- 19) ¿Cómo es la relación con los miembros de la empresa?
- 20) ¿Nos podría narrar alguna experiencia difícil por la cual halla pasado la empresa? ¿De qué manera intervino la sucesora?
- 21) ¿Qué mejoras o medias ha aplicado para innovar en la empresa?
- 22) ¿De qué manera piensa que la sucesora desarrolla la capacidad de liderazgo? ¿Podría mencionar alguna experiencia en la cual la sucesora haya evidenciado esta capacidad?

Preguntas de cierre:

- 23) Si tuviera que definir la principal motivación para ella continúe siendo la sucesora, ¿Cuál sería este?, ¿Cuáles serían las principales razones que la desmotivarían para seguir participando en su empresa familiar?
- 24) ¿Considera que en el algún caso, el hecho de que sea mujer, sea un impedimento y/o fortaleza para lograr llegar a ser la sucesora del negocio familiar?

ANEXO D: Casos y sucesoras

Tabla D1: Casos

	CASO 1	CASO 2	CASO 3	CASO 4
Empresa	CASO A	CASO B	CASO C	CASO D
Rubro	Metalmecánica	Importaciones	Producción y comercio	Comercio
Año de fundación	1987	2012	1995	2003
Año de la primera venta	1987	2012	1995	2003
Generación en la que se encuentra	Primera	Primera	Primera	Primera
Número de empleados y obreros	12	15	12	15
Número de miembros de la familia que trabajan en la empresa	2	3	3	3

Tabla D2: Sucesoras

	CASO 1	CASO 2	CASO 3	CASO 4
Empresa	CASO A	CASO B	CASO C	CASO D
Edad	47	23	33	30
Estado civil	Casada	soltera	soltera-conviviente	soltera-conviviente
Número de hijos	Tres hijas: una de veintitrés años, una de doce años y una de siete años	Ninguno	Un bebé en periodo de gestación	Un hijo de cuatro años y un bebé en periodo de gestación
¿Cuántos años tiene trabajando en la empresa?	18 años	5 años	3 años	4 años
¿Ha tenido experiencia previa en otras empresas?	Si	Si	Si	Si
¿Cuántos hermanos tiene?	6	3	2	1
Hermanos varones (cantidad)(orden)	Si (1)(mayor)	Si (1)(menor)	Si (1)(mayor)	Si (1)(menor)
Orden de nacimiento	Tercera	Primera	Segunda	Primera

ANEXO E: Guía de la segunda entrevista y encuesta para sucesora-caso

La presente investigación es realizada para optar el Grado de Licenciatura en Gestión y Alta Dirección Empresarial por la Pontificia Universidad Católica del Perú. El objetivo es responder: ¿Cómo las motivaciones influyen en el desarrollo de capacidades gerenciales de las mujeres sucesoras de las empresas familiares estudiadas? Previamente, se realizó una primera entrevista para conocer sus motivaciones y capacidades. Esta segunda entrevista es para reafirmarlas y conocer cómo y porqué sus capacidades gerenciales son influenciadas por sus motivaciones. A continuación, dos secciones: la primera, consiste en un cuadro para marcar las relaciones entre motivaciones y capacidades según sea su caso; y la segunda parte corresponde a preguntas semiestructuradas para ahondar en sus respuestas. No es necesario que marque todas las relaciones.

PRIMERA PARTE:

Definición de variables:

Habilidad Técnicas	Conocimiento del tipo específico de actividad a la que se dedica la empresa.
Habilidad Conceptuales	Conocimiento de las distintas funciones de la organización (marketing, finanzas, RRHH, etc).
Compromiso con el negocio	Voluntad para cumplir con la dirección de la empresa en el futuro.
Planificación	Proyectar estrategias a futuro para lograr metas de la organización
Profesionalización	Conocimiento, aplicación y experiencia para visionar el futuro de la organización
Relación con los clientes y proveedores	Trato sociable con los clientes.
Relación con los colaboradores	Interacción con el personal tanto de la empresa familiar y no familiar.
Cultura organizacional	Reconocimiento y transmisión de las creencias, valores e ideales a todos los miembros de la organización.
Adaptabilidad en situaciones desventajosas	Respuesta y resolución ante dificultades a través del uso de recursos disponibles.
Adaptabilidad en oportunidades emergentes	Visualización y apertura de nuevas oportunidades para generar valor a la organización.
Innovación	Capacidad para generar nuevos productos, procesos productivos o mercados, con el objetivo de adaptarse al entorno y generar ventajas competitivas sostenibles.
Toma de decisiones	Posición operativa y estratégica para definir una acción considerando las consecuencias.
Negociación	Entablar un acuerdo que obtener un beneficio.
Seguridad	Confianza y seguridad al asumir una posición y transmitirla a los demás.
Elección voluntaria de permanecer en la empresa	Decisión propia de entrar a la organización sin ser coaccionada bajo una situación dada.

Desarrollo personal y profesional	Aspiración por alcanzar metas y objetivos personales y profesionales.
Auto-reconocimiento	Reconocer logros propios y capacidades de afrontar distintos escenarios.
Satisfacción en el trabajo	Satisfacción con las labores ejecutadas de su posición.
Incentivos y recompensas extra	Sistema de recompensas adicionales tales como bonos, premios, flexibilidad laboral.
Supervisión	Monitoreo y acompañamiento de un tercero
Sueldo	Compensación económica.
Condiciones de la empresa	Condiciones externas y propias de la empresa a nivel de infraestructura organizacional y física.
Políticas de la empresa	Normas o reglas que rigen el comportamiento de los miembros de la organización
Bienestar de la empresa familiar	Preocupación y toma de acciones en base al bienestar de la empresa y su familia.
Empatía	Consideración del efecto de sus acciones en terceros.
Sacrificio por la familia	Anteponer el bienestar de la familia antes que el propio, incluso pasando los intereses de la propia persona que ejecuta la acción.
Prevalencia de la familia propia de la sucesora	Preocupación por el bienestar de la familia propia de la sucesora (hijos, esposo).
Prevalencia de la figura del padre	Deseo de cumplir las expectativas del padre

PARTE A: CAPITAL HUMANO

De la siguiente tabla, marque qué motivaciones (filas) que han influenciado o influyen en usted para el desarrollo de las capacidades mencionadas (columnas):

Motivación	Capital Humano	
	Habilidades conceptuales	Habilidades técnicas
Incentivos y recompensas		
Supervisión		
Sueldo		
Condiciones de la empresa		
Políticas de la empresa		
Elección voluntaria de permanecer en la E.F		
Satisfacción con el trabajo		
Auto-reconocimiento		
Desarrollo personal y profesional		
Bienestar de la empresa familiar		
Empatía		
Sacrificio por la familia		
Prevalencia de la familia propia de la sucesora		
Prevalencia de la figura del padre		

PARTE B: CAPITAL COGNITIVO

De la siguiente tabla, marque qué motivaciones (filas) que han influenciado o influyen en usted para el desarrollo de las capacidades mencionadas (columnas):

	Capital Cognitivo		
	Compromiso con el negocio	Planificación	Profesionalización
Incentivos y Recompensas			
Supervisión			
Sueldo			
Condiciones de la empresa			
Políticas de la empresa			
Elección voluntaria de permanecer en la E.F			
Satisfacción con el trabajo			
Auto-reconocimiento			
Desarrollo personal y profesional			
Bienestar de la empresa familiar			
Empatía			
Sacrificio por la familia			
Prevalencia de la familia propia de la sucesora			
Prevalencia de la figura del padre			

PARTE C: CAPITAL SOCIAL

De la siguiente tabla, marque qué motivaciones (filas) que han influenciado o influncian en usted para el desarrollo de las capacidades mencionadas (columnas):

Motivación	Capital Social		
	Relación con los proveedores	Relación con los clientes	Cultura organizacional
Incentivos y Recompensas			
Supervisión			
Sueldo			
Condiciones de la empresa			
Políticas de la empresa			
Elección voluntaria de permanecer en la E.F			
Satisfacción con el trabajo			
Auto-reconocimiento			
Desarrollo personal y profesional			
Bienestar de la empresa familiar			
Empatía			
Sacrificio por la familia			
Prevalencia de la familia propia de la sucesora			
Prevalencia de la figura del padre			

PARTE D: ADAPTABILIDAD

De la siguiente tabla, marque qué motivaciones (filas) que han influenciado o influncian en usted para el desarrollo de las capacidades mencionadas (columnas):

	Adaptabilidad		
	Adaptabilidad en situaciones	Innovación	Adaptabilidad en situaciones
Incentivos y Recompensas			
Supervisión			
Sueldo			
Condiciones de la empresa			
Políticas de la empresa			
Elección voluntaria de permanecer en la E.F			
Satisfacción con el trabajo			
Auto- reconocimiento			
Desarrollo personal y profesional			
Bienestar de la empresa familiar			
Empatía			
Sacrificio por la familia			
Prevalencia de la familia propia de la sucesora			
Prevalencia de la figura del padre			

PARTE E: LIDERAZGO

De la siguiente tabla, marque qué motivaciones (filas) que han influenciado o influncian en usted para el desarrollo de las capacidades mencionadas (columnas):

Motivación	LIDERAZGO		
	Toma de decisiones	Negociación	Seguridad
Incentivos y Recompensas			
Supervisión			
Sueldo			
Condiciones de la empresa			
Políticas de la empresa			
Elección voluntaria de permanecer en la E.F			
Satisfacción con el trabajo			
Auto-reconocimiento			
Desarrollo personal y profesional			
Bienestar de la empresa familiar			
Empatía			
Sacrificio por la familia			
Prevalencia de la familia propia de la sucesora			
Prevalencia de la figura del padre			

SEGUNDA PARTE D:

Dada las respuestas de la primera parte, se procederá a realizar las preguntas:

- 1) De las relaciones que usted ha marcado, ¿Por qué considera que las motivaciones (a) (b) (c) influncian en el desarrollo de la capacidad (Y) como sucesora de su empresa familiar? ¿Podría darnos un ejemplo?¿Hace cuánto tiempo se encuentra trabajando en la empresa?
- 2) Respecto a la capacidad (Y), ¿Cree que existe una relación con las motivaciones (d) (e) (f)? ¿Por qué?
- 3) ¿Cómo el desarrollar la capacidad (Y) le han ayudado a enfrentar los retos como sucesora?

ANEXO F: Matriz de consistencia

Tabla F1: Matriz de consistencia

OBJETIVO GENERAL	PREGUNTAL GENERAL		MARCO CONCEPTUAL	VARIABLES	METODOLOGÍA
Analizar cómo la motivación influencia en el desarrollo de capacidades gerenciales de las sucesoras de empresas familiares estudiadas.	Analizar cómo la motivación de las sucesoras de las empresas familiares estudiadas, influye en el desarrollo de sus capacidades gerenciales.		¿Cómo la motivación de las sucesoras de empresas familiares estudiadas, influye en el desarrollo de capacidades gerenciales?	Se fundamenta en la siguiente base teórica - La relación de la motivación con las capacidades (Gallo, 1998)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Metodología</i> de la investigación cualitativa descriptiva 2. <i>Muestra</i>: Análisis de cuatro casos de estudio, muestro por conveniencia Caso A, B, C y D. 3. <i>Informantes</i>: Padre, sucesora y el trabajador. 4. <i>Herramientas de recolección de datos</i>: <ul style="list-style-type: none"> • Primera entrevista semiestructurada a los tres informantes • Segunda entrevista y encuesta sólo la sucesora, para obtener mayor información de las relaciones. • Bitácora para recolectar información y observaciones del trabajo de campo. 5. <i>Herramienta de análisis</i>: <ul style="list-style-type: none"> • Software Atlas- TI.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTAS ESPECÍFICAS		MARCO CONCEPTUAL	VARIABLES	
Analizar el entorno de la empresa familiar en un proceso de sucesión como escenario para el desarrollo de motivaciones y capacidades gerenciales de la sucesora de las empresas familiares estudiadas.	¿Cómo la motivación influencia en el desarrollo de capacidades gerenciales de las sucesoras de las empresas familiares estudiadas?	¿Cómo el entorno de la empresa familiar en un proceso de sucesión permite el desarrollo de motivaciones y capacidades de las sucesoras de las empresas familiares estudiadas?	Se fundamenta en la siguiente base teórica - Empresa familiar (Amat, 2004; Poza, 2005) -Proceso de sucesión (Sharma, Chrisman & Chua, 2003) - Mujer como sucesora (Wang, 2010)	Independiente: Motivación - Intrínseca - Extrínseca - Transcendental	
Analizar cuáles son las motivaciones de las sucesoras de empresas familiares estudiadas.		¿Cuáles son las motivaciones de las sucesoras de empresas familiares estudiadas?	Se fundamenta en la siguiente base teórica - Motivación (Pérez, 2002; Herzberg, 2003)	Dependiente: Capacidades - Capital Humano - Capital Social - Capital Cognitivo - Liderazgo - Adaptabilidad	
Analizar las capacidades gerenciales que han desarrollado las sucesoras en las empresas familiares estudiadas.		¿Cuáles son las capacidades gerenciales que han desarrollado las sucesoras en las empresas familiares estudiadas?	Se fundamenta en la siguiente base teórica - Capacidades (Salomón, 2010; Adner & Helfat, 2003; Hatum & Pettigrew, 2004)		

ANEXO G: Operacionalidad definiciones

Tabla G1: Operacionalidad definiciones

Capacidad Gerencial	Variables	Definición
<p>CAPITAL HUMANO: Manejo del conocimiento organizacional a nivel práctico y teórico; es una ventaja competitiva al ser un recurso exclusivo, intangible y complejo (Hit & Ireland, 2002).</p>	Habilidad conceptual	Conocimiento integral de la empresa; reconociendo a las distintas interacciones entre áreas funcionales de la organización (Gómez, 2003).
	Habilidad técnica	Conocimiento técnico aplicado y orientado a un tipo específico de actividad o proceso donde se involucren métodos, procedimientos o técnicas (Frias, Sánchez & Ucrós, 2009).
<p>CAPITAL SOCIAL: Capacidad de construir un ambiente social, a través de interacciones y relaciones sociales internas y externas compartiendo y transmitiendo información (Gupta & Govindarajan, 2000; García, Sánchez & Zapata, 2006).</p>	Relaciones con clientes y proveedores	Relaciones, vínculos e interacciones sociales con los clientes, proveedores, entre otros (Gelatkanycz & Hambrick, 1997).
	Relaciones con colaboradores	Relaciones y vínculos sociales con los colaboradores tanto familiares como no familiares, dentro de la organización (Adner & Helfat, 2003).
	Cultura Organizacional	Comprende el contexto en que la organización se forma, educa y aprende, tomando en cuenta valores, creencias e ideales de la organización (Schein, 2002)
<p>CAPITAL COGNITIVO: Consiste en el conocimiento sobre los eventos futuros, alternativas y sus consecuencias (Ron & Constance, 2003).</p>	Compromiso	Marca una de las pautas de la supervivencia y el futuro de la organización; se encuentra basada en la voluntad (Chrisman et al., 1998).
	Planificación	Proceso mediante el cual se transforma y analiza la información para contemplar el estado actual de la organización para poder anticiparse a escenarios futuros y dirigirla hacia un camino (Serna, 2002; Salomón, 2012)
	Profesionalización	Adquisición y aplicación de posiciones basadas en experiencias y conocimientos actuales para responder a las exigencias del entorno (Guerras & Navas, 2007)

Tabla G1: Operacionalidad definiciones (continuación)

Capacidad Gerencial	Variabes	Definición
<p>LIDERAZGO: Capacidad de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas” (Gómez, 2008, p. 65).</p>	Toma de decisiones	Capacidad de adoptar y defender una decisión ante un conjunto de posibilidades evaluando las consecuencias de la misma (Gómez, 2008).
	Negociación	Influencia hacia las personas para guiarlos efectivamente en conseguir sus objetivos (Gómez, 2008).
<p>ADAPTABILIDAD : Capacidad de proponer soluciones novedosas a través de las adaptación de recursos disponibles en respuesta a los nuevos requisitos (Oncioiu & Oncioiu, 2012)</p>	Adaptabilidad en situaciones desventajosas	Respuesta ante una hostilidad o situación que pueda afectar a las organizaciones (Zahra & Neubaum, 1998)
	Innovación	Capacidad y proceso para generar nuevos productos, procesos productivos o mercados, con el objetivo de adaptarse al entorno y generar ventajas competitivas sostenibles (Mathinson, Gándara, Primera & García, 2007).
Motivación	Variabes	Definición
<p>INTRÍNSECA: Se define, como la satisfacción que se produce al realizar alguna actividad y no por alguna consecuencia de ésta (Pérez, 2002; Deci & Ryan, 2000).</p>	Elección voluntaria de permanecer en la empresa	Decisión propia de entrar a la organización sin ser coaccionada bajo una situación dada (Herzberg, 2003).
	Desarrollo personal y profesional	Metas y objetivos de crecimiento a nivel personal y profesional (Herzberg, 2003).
	Reconocimiento	Sentirse satisfechos por un trabajo bien logrado y desarrollado por haber terminado lo que se propuso lograr (Herzberg, 2003).
	Satisfacción con el trabajo	Disfruta realizando las responsabilidades de su trabajo ya que son desafiantes y cambiantes estando acorde a sus capacidades.

Tabla G1: Operacionalidad definiciones (continuación)

Capacidad	Variables	Definición
<p>EXTRÍNSECA: “Las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona (Revee, 1994, p. 22).</p>	Incentivos y Beneficios extra	Son aquellos incentivos como: flexibilidad laboral, bonos, vacaciones entre otros, sin contar el salario (Herzber, 2003).
	Sueldo	Se obtiene por el trabajo, brinda estabilidad financiera a la persona que lo obtiene (Bonner & Sprinkle, 2002).
	Condiciones de la empresa	Condiciones externas y propias de la empresa, como espacio, infraestructura y situaciones que enfrenta (Herzberg, 2003).
	Políticas de la empresa	Aquellas normas o códigos que para la regulación de su desempeño (Herzberg, 2003).
	Supervisión	La aceptación del control, la inspección del trabajo de los empleados, para brindarles retroalimentación a partir de su rendimiento laboral (Osterloh & Frey, 2000).
<p>TRASCENDENTAL: La motivación que es impulsada por ayudar a los demás, independientemente de la satisfacción de uno mismo. (Pérez, 2002)</p>	Empatía hacia los demás	Reconocer los sentimiento y deseos de la otra persona e identificarse con ellos (Pérez, 2002, Ribes, 2001).
	Bienestar de la empresa	Preocupación y toma de acciones en base al bienestar de la empresa (Pérez, 2002).
	Prevalencia de los miembros de la empresa	Prevalencia y preocupación por los que pertenecen a la empresa (Rives, 2001)
	Sacrificio por los demás	Anteponer el bienestar de los demás ante que el propio, incluso pasando los interés de la propia persona que ejecuta la acción (Pérez, 2002)

ANEXO H: Matriz de herramientas

Tabla H1: Matriz de herramientas

	P: pregunta	ENTREVISTAS				ENCUESTAS	BITÁCORA
	VARIABLE	ENTREVISTA 1 SUCESORA	ENTREVISTA 2 SUCESORA	FUNDADOR	TRABAJADOR		
Capital Humano	Habilidad conceptual	P21, 22,	P1, P2, P3	P20, 21	P13	PARTE A	Véase bitácora de observaciones casos A, B, C Y D
	Habilidad técnica	P23, 24		P, 22	P13	PARTE A	
Capital Cognitivo	Compromiso	P31		P27	P15	PARTE B	
	Planificación	P29		P28, P29	P16	PARTE B	
	Profesionalización	P30		P30	-	PARTE B	
Capital Social	Relaciones con clientes y proveedores	P26		P24	P19	PARTE C	
	Relaciones con colaboradores	P27		P25	P20	PARTE C	
	Cultura Organizacional	P28		P26	P3	PARTE C	
Adaptabilidad	Adaptabilidad en situaciones desventajosas	P32		P31	P20	PARTE D	
	Adaptabilidad en oportunidades emergentes	Nueva variable		Nueva variable	Nueva variable	PARTE D	
	Innovación en mejoras de proceso	P33		P32	P22	PARTE D	
LIDERAZGO	Toma de decisiones	P35		P33	P20	PARTE E	
	Negociación	P34		P34	P20	PARTE E	
	Seguridad	Nueva variable		X	P20	PARTE E	

Tabla H1: Matriz de herramientas (continuación)

	VARIABLE	ENTREVISTAS				ENCUESTAS	BITÁCORA
		ENTREVISTA 1 SUCESORA	ENTREVISTA 2 SUCESORA	FUNDADOR	TRABAJADOR		
Motivación Extrínseca	Incentivos y Recompensas	P12		P9	P9	PARTE A, B, C, D, E	
	Supervisión	P16		P11	P9		
	Sueldo	P14		P12	P8		
	Condiciones de la empresa	P13		P10	P9		
	Políticas de la empresa	P15		P13	P9		
Motivación Intrínseca	Elección voluntaria de permanecer en la E.F	P8		P5	-		
	Satisfacción con el trabajo	P11		P8	P7		
	Auto- reconocimiento	X		Nueva variable	Nueva variable		
	Reconocimiento	P10		P7	P6		
	Desarrollo personal y profesional	P9		P6	P5; P14; P5		
Motivación Trascendental	Bienestar familiar	P18		P16; P15	P10; P16		
	Empatía	P17		P14	P10		
	Sacrificio por los demás	P20		P15	P11		
	Prevalencia de los demás	P19, P 20		P18	P11		
	Prevalencia de la familia propia de la sucesora (hijos)	Nueva variable		P17	Nueva variable		
	Prevalencia de la figura del padre	Nueva variable	Nueva variable	Nueva variable			

Tabla H1: Matriz de herramientas (continuación)

	VARIABLE	ENTREVISTAS				ENCUESTAS	BITÁCORA	
		ENTREVISTA 1 SUCESORA	ENTREVISTA 2 SUCESORA	FUNDADOR	TRABAJADOR			
Control	Edad	P1		-	-			
	Estado civil- años	P2		-	-			
	Número de hijos	P7		-	-			
	Años en la empresa	P6		-	-			
	Experiencia previa en otras empresas	P6		-	-			
	Relación con hermanos	P3		-	-			
	orden de nacimiento	P3		-	-			
	hermanos varones	P3		-	-			
	Antecedentes del padre	-		-	P1, P2, P3,	-		
	Proceso de sucesión	P8		-	P4	P5		
	Relación con padres	P4		-	P19	P16; P		
	Género	P37		-	P36	P24		
	Factor desmotivador	P36		-	P35	P23		

ANEXO I: Atlas ti

Tabla I1: ATLAS TI

Número de entrevista	Número de orden de citado	Entrevistado/a	Atlas-Ti: Ejemplo
1	1 al 64	Caso B-Padre	(1: 30)
2	1 al 39	Caso B-Trabajadora	(2: 22)
3	1 al 89	Caso B-Sucesora	(3: 11)
4	1 al 59	Caso D-Padre	(4: 25)
5	1 al 82	Caso D-Sucesora	(5:38)
6	1 al 26	Caso D-Trabajadora	(6: 14)
7	1 al 56	Caso C-Padre	(7: 37)
8	1 al 66	Caso C-Sucesora	(8:61)
9	1 al 39	Caso C-Trabajadora	(9:31)
10	1 al 58	Caso A-Padre	(10:47)
11	1 al 68	Caso A-Sucesora	(11:59)
12	1 al 25	Caso A-Trabajadora	(12:18)
14	1 al 34	Caso A-Sucesora	(14: 5)
15	1 al 31	Caso B -Sucesora	(15: 11)
16	1 al 27	Caso C-Sucesora	(16: 4)
17	1 al 24	Caso D-Sucesora	(17: 7)

ANEXO J: Saturación de códigos

CODES-PRIMARY-DOCUMENTS-TABLE (CELL=Q-FREQ)

Reporte creado por Súper - 15/04/2018 23:03:50

"UH: [C:\Users\Deseret\Desktop\Proyecto Final de Tesis.hpr7]"

Código-filtro: Todos [40]

DP-Filtro: Todos [16]

Cita-filtro: Todos [787]

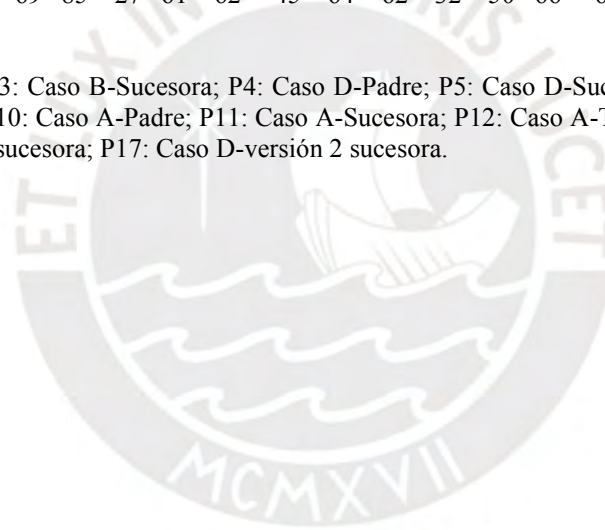
CÓDIGOS	DOCUMENTOS PRIMARIOS																	Total
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P14	P15	P16	P17		
Adaptabilidad innovación	0	0	1	5	2	0	6	2	1	1	2	1	0	3	2	1	27	
Adaptabilidad desventaja	1	2	1	0	1	0	2	1	1	2	1	1	2	6	5	2	28	
Adaptabilidad oportunidad	0	1	1	3	2	0	3	4	1	1	1	1	1	3	3	1	26	
Antecedentes del padre	0	0	0	2	0	0	1	3	0	2	0	0	0	0	0	0	8	
C.C. Compromiso con el n	1	0	1	2	1	0	1	0	0	1	1	0	1	3	1	2	15	
C.C. Planificación	2	1	4	2	3	1	1	3	1	1	4	1	0	4	3	5	36	
C.C. Profesionalización	1	0	2	1	2	0	2	1	2	1	1	2	1	2	1	0	19	
C.H. Habilidad conceptual	3	1	7	4	3	0	2	3	1	3	4	0	2	2	3	2	40	
C.H. Habilidad técnica	1	0	2	1	2	0	2	1	0	3	6	1	3	1	4	2	29	
C.S. Cultura organización	1	2	1	2	3	0	1	1	1	1	1	0	2	0	0	1	17	
C.S. Relación con clientes	5	1	2	3	2	2	2	4	3	5	2	7	2	3	2	2	47	
C.S. Relación con colaborador	2	3	1	1	4	1	2	2	2	3	2	0	1	3	2	2	31	
Género	3	2	2	4	7	2	2	2	2	3	5	1	0	0	0	0	35	
Liderazgo- Negociación	3	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	11	
Liderazgo-Seguridad	2	3	1	1	0	1	1	2	1	1	1	0	0	1	0	1	16	
Liderazgo-Toma de decisión	5	0	4	3	1	2	1	1	3	1	2	2	2	3	3	2	35	
M.E. Condiciones empresa	4	0	3	1	3	0	2	1	0	2	3	0	1	3	4	3	30	
M.E. Incentivos y recomp.	0	0	1	0	2	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	9	
M.E. Políticas de la emp.	1	0	1	2	2	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	11	
M.E. Sueldo	2	1	4	0	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	21	
M.E. Supervisión	0	0	0	2	1	0	2	0	0	2	1	1	1	0	1	0	11	

M.I. Auto-reconocimiento	4	5	3	8	3	1	5	4	6	4	1	2	2	5	1	2	56
M.I. Desarrollo personal	3	0	2	4	7	0	4	5	3	2	1	0	0	4	2	3	40
M.I. Elección voluntaria	1	0	2	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	2	2	2	12
M.I. Satisfacción trabajo	2	1	4	1	1	0	1	2	1	1	1	0	3	4	1	3	26
M.T. Bienestar familiar	3	4	3	6	5	7	2	5	3	2	6	1	5	6	5	4	67
M.T. Empatía	1	0	3	5	10	2	3	2	5	4	4	2	1	3	1	3	49
M.T. Prevalencia familiar	0	1	4	4	2	2	0	3	0	6	4	2	3	0	2	3	36
M.T. Prevalencia fig. padre	4	7	9	2	7	1	1	6	3	3	5	2	13	3	7	9	82
M.T. Sacrificio por familia	2	1	2	1	2	1	3	2	1	2	1	1	0	0	0	0	19
Relación Fundador-sucesor	7	3	8	1	4	2	5	4	3	5	5	2	0	0	0	0	49

Total	64	41	79	69	85	27	61	62	45	64	62	32	50	66	60	57	924

Leyenda:

P1: Caso B-Padre; P2: Caso B-Trabajador; P3: Caso B-Sucesora; P4: Caso D-Padre; P5: Caso D-Sucesora; P6: Caso D-Trabajadora; P7: Caso C-Padre; P8: Caso C-Sucesora; P9: Caso C-Trabajadora; P10: Caso A-Padre; P11: Caso A-Sucesora; P12: Caso A-Trabajadora; P14: Caso A-versión 2 sucesora; P15: Caso B-versión 2 sucesora; P16: Caso C-versión 2 sucesora; P17: Caso D-versión 2 sucesora.



ANEXO K: Familias de códigos Atlas Ti

Familias de códigos

UH: Proyecto Final de Tesis
File: [C:\Users\Deseret\Desktop\Proyecto Final de Tesis.hpr7]
Edited by: Super
Date/Time: 2018-04-15 11:50:06

Familia de código: Adaptabilidad
Creado: 2018-04-20 21:58:52 (Super)
Códigos (3): [Adaptabilidad-innovación] [Adaptabilidad en situaciones desventajosas]
[Adaptabilidad para oportunidades emergentes]
Cita(s): 65

Familia de código: Antecedente del padre
Creado: 2018-04-21 09:34:53 (Super)
Códigos (1): [Profesionalización del fundador]
Cita(s): 3

Familia de código: Capital cognitivo
Creado: 2018-04-20 21:59:58 (Super)
Códigos (3): [C.C. Compromiso con el negocio] [C.C. Planificación] [C.C. Profesionalización de la sucesora]
Cita(s): 69

Familia de código: Capital humano
Creado: 2018-04-20 22:01:50 (Super)
Códigos (2): [C.H. Habilidad conceptual] [C.H. Habilidad técnica]
Cita(s): 67

Familia de código: Capital social
Creado: 2018-04-20 22:02:00 (Super)
Códigos (3): [C.S. Cultura organizacional] [C.S. Relación con clientes y proveedores] [C.S. Relación con colaboradores]
Cita(s): 80

Familia de código: Fundador-sucesora
Creado: 2018-04-21 09:34:15 (Super)
Códigos (3): [Proceso de sucesión] [Relación Fundador-sucesora] [Sucesora]
Cita(s): 59

Familia de código: Género
Creado: 2018-04-21 11:47:46 (Super)
Códigos (4): [Capacidad a potenciar de sucesora] [Factor desmotivador de sucesión] [Hermanos]
[Profesionalización de los hermanos]
Cita(s): 26

Familia de código: Liderazgo

Creado: 2018-04-20 22:02:12 (Super)

Códigos (3): [Liderazgo- Negociación] [Liderazgo-Seguridad] [Liderazgo-Toma de decisiones]

Cita(s): 59

Familia de código: Motivación extrínseca

Creado: 2018-04-20 22:02:42 (Super)

Códigos (5): [M.E. Condiciones de la empresa] [M.E. Incentivos y recompensas extra] [M.E. Políticas de la empresa] [M.E. Sueldo] [M.E. Supervisión]

Cita(s): 80

Familia de código: Motivación intrínseca

Creado: 2018-04-20 22:02:30 (Super)

Códigos (4): [M.I. Auto reconocimiento] [M.I. Desarrollo personal y profesional] [M.I. Elección voluntaria de permanecer en la EF] [M.I. Satisfacción con el trabajo]

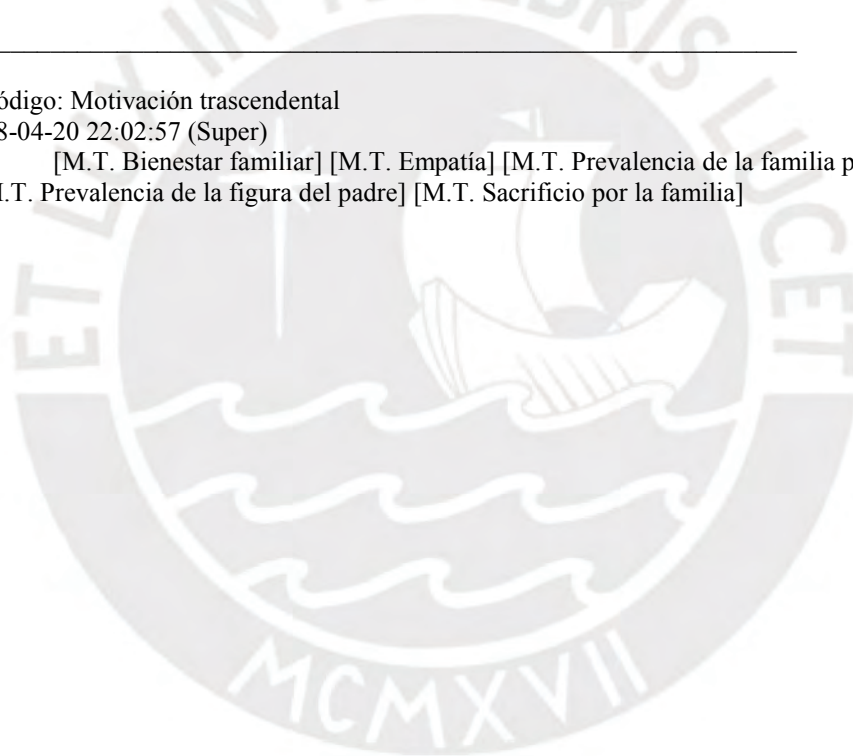
Cita(s): 127

Familia de código: Motivación trascendental

Creado: 2018-04-20 22:02:57 (Super)

Códigos (5): [M.T. Bienestar familiar] [M.T. Empatía] [M.T. Prevalencia de la familia propia de la sucesora] [M.T. Prevalencia de la figura del padre] [M.T. Sacrificio por la familia]

Cita(s): 229



ANEXO L: Relaciones según atlas ti

Figura L1: Relaciones según atlas ti

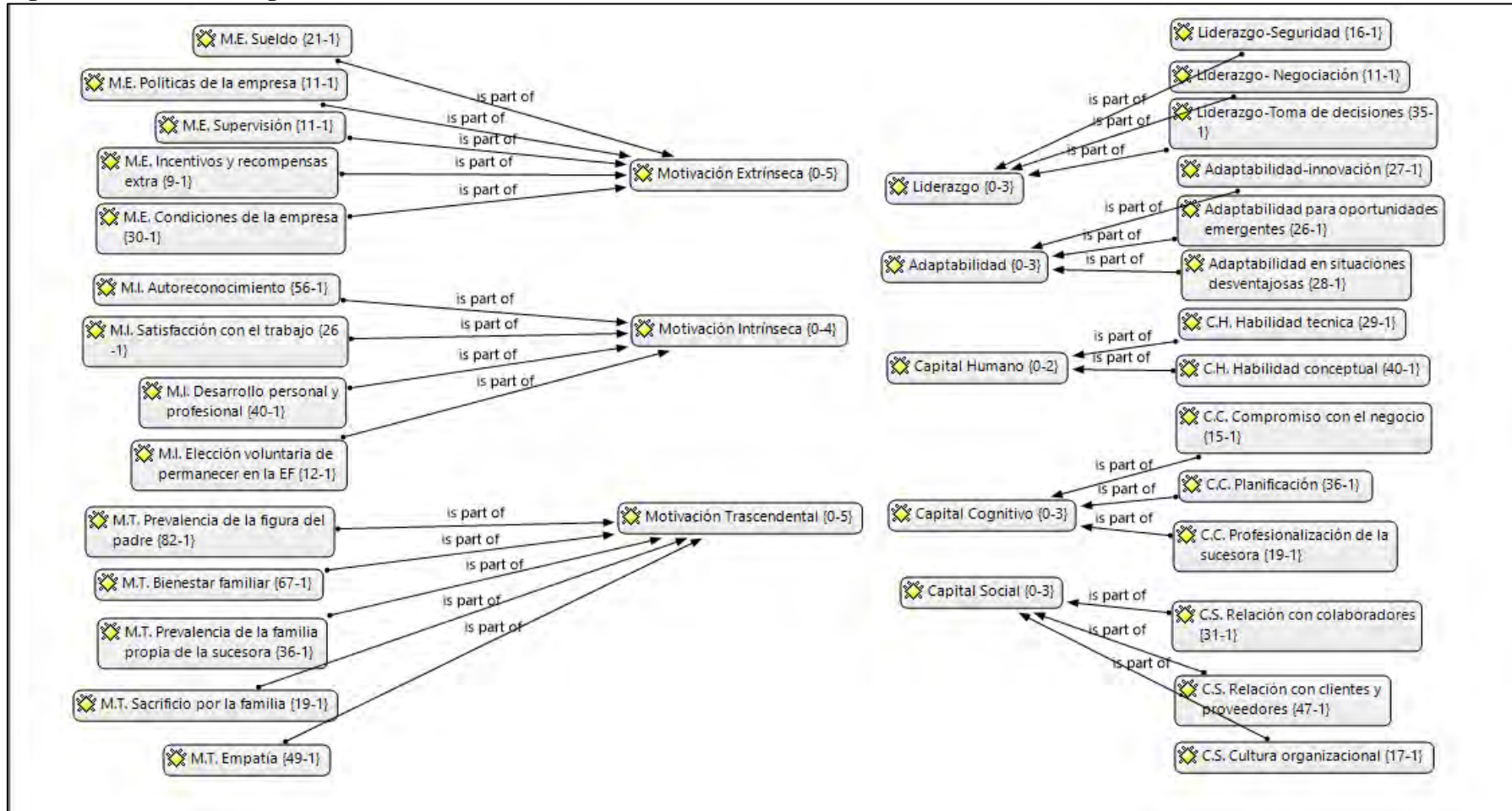


Figura L1: Relaciones según atlas ti (continuación)

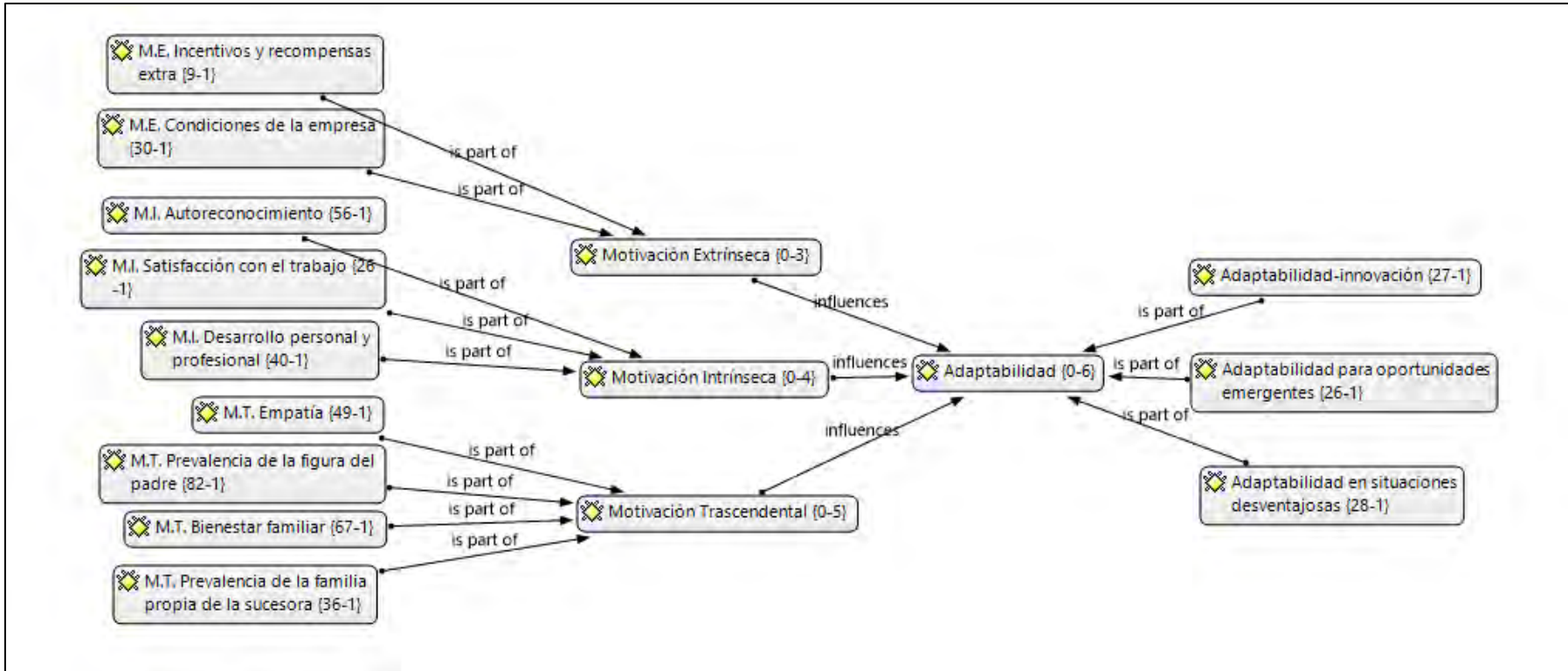


Figura L1: Relaciones según atlas ti (continuación)

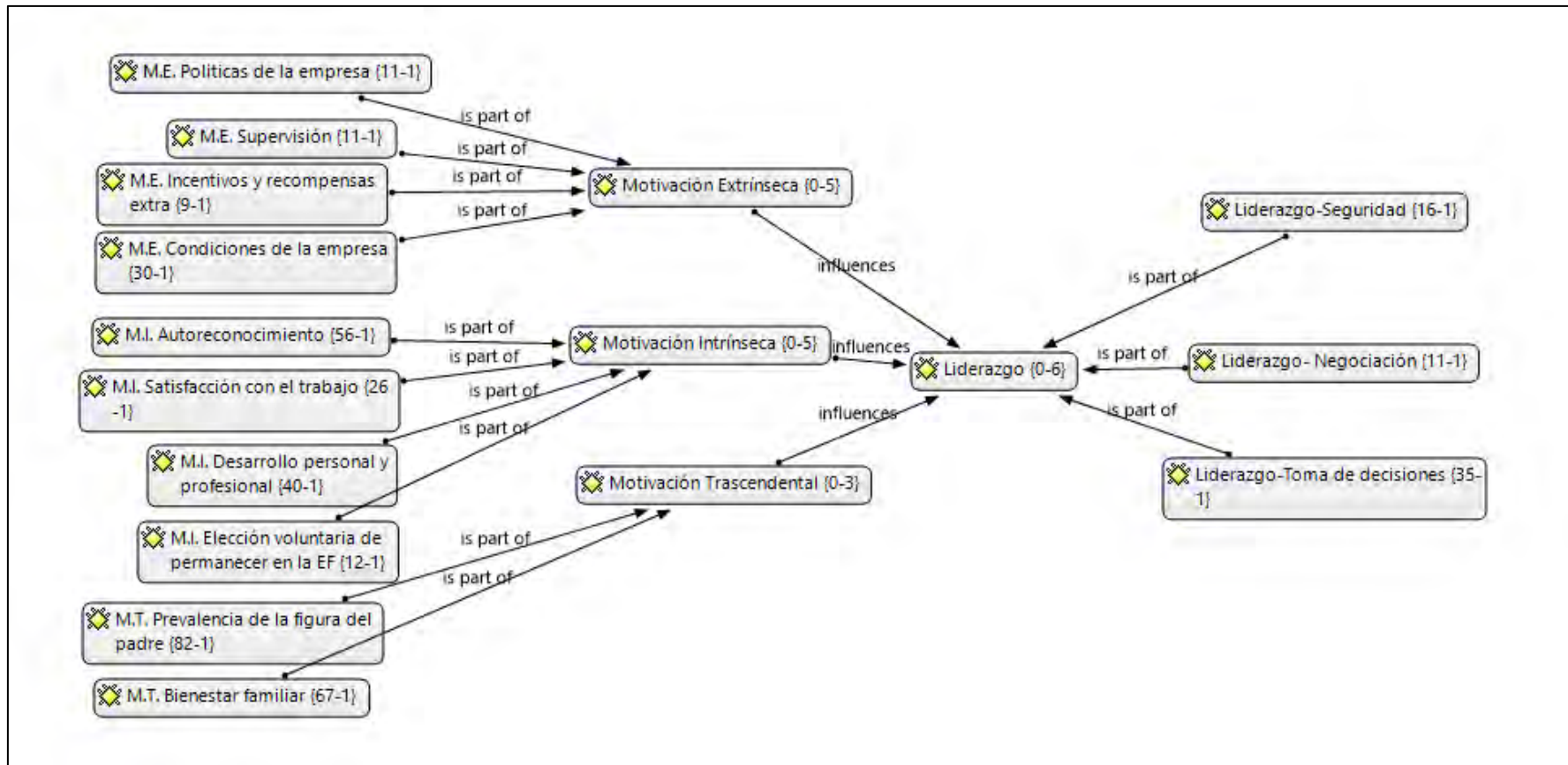


Figura L1: Relaciones según atlas ti (continuación)

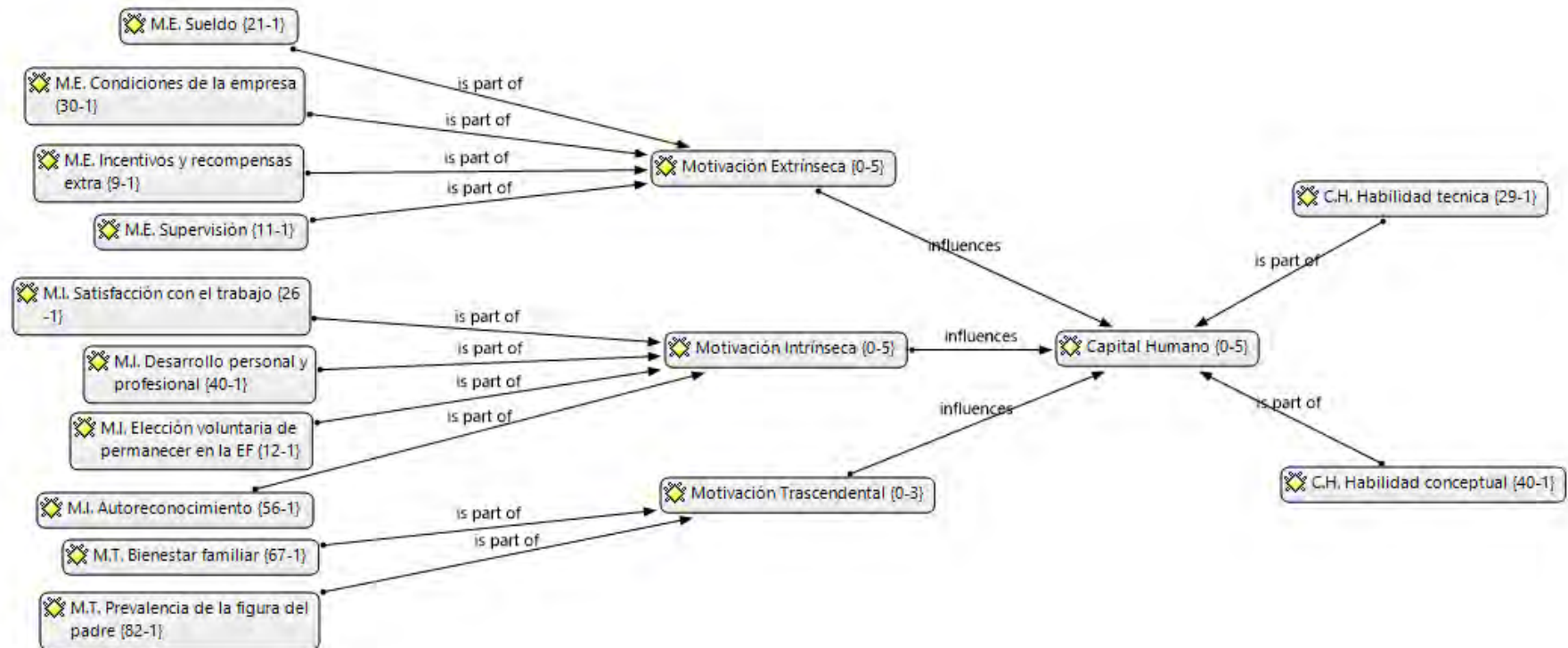


Figura L1: Relaciones según atlas ti (continuación)

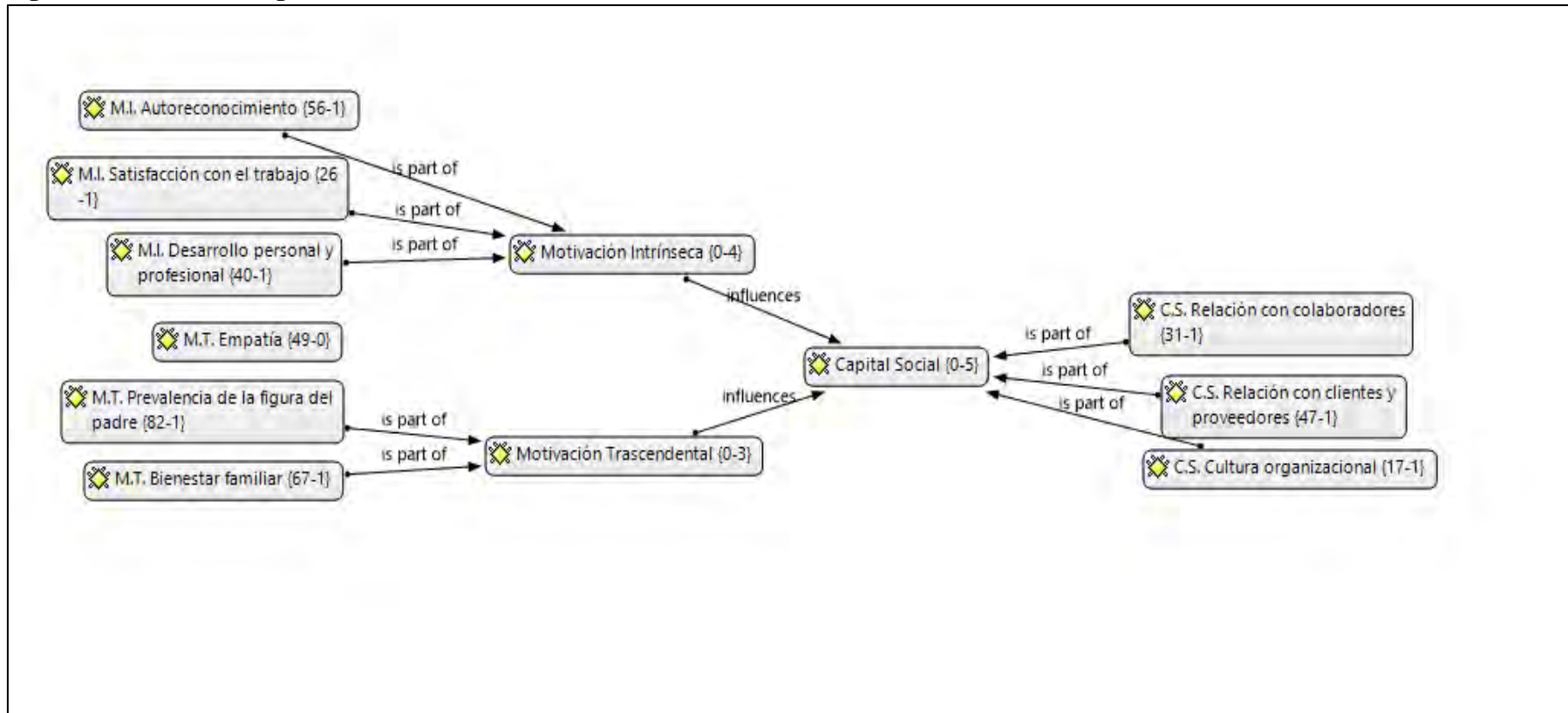
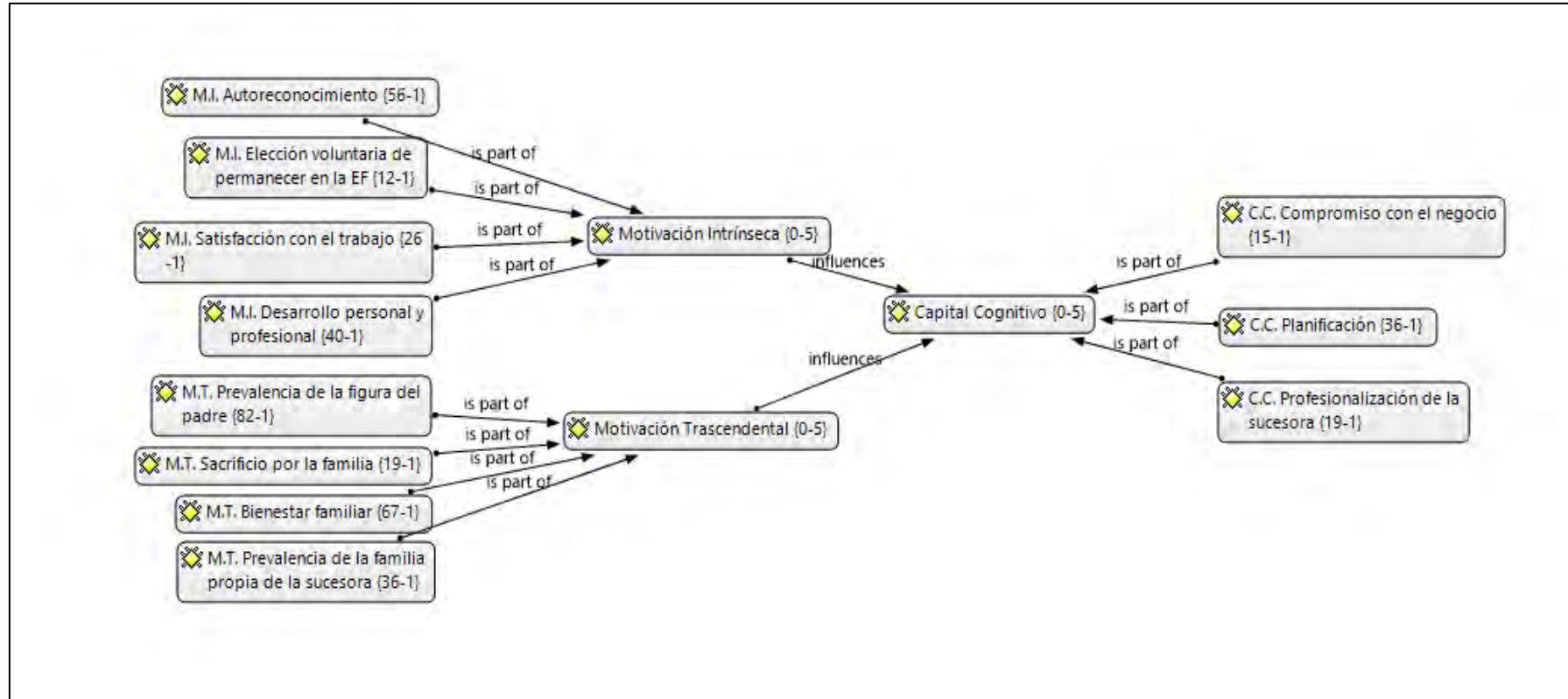


Figura L1: Relaciones según atlas ti (continuación)



ANEXO M: Bitácora

Tabla M1: Bitácora

	Entrevista fundador	Entrevista sucesora	Entrevista trabajador	Capital Humano	Capital Cognitivo	Capital Social	Liderazgo	Motivación Intrínseca	Motivación Extrínseca	Motivación Trascendental
CASO A	El fundador se mostró dispuesto a realizar la entrevista, sin embargo, sus respuestas eran muy simples, por lo cual se le tuvieron que plantear más preguntas para obtener mayor información.	La sucesora estuvo muy dispuesta a darnos la entrevista. Ella tiene un carácter muy sociable y simpático a la hora de contestar las preguntas.	Afirma no tener mucha información específica de la empresa. Cuando se empieza la entrevista, las preguntas y respuestas empiezan a tener una tendencia fluida.	Tiene conocimiento de las marcas de los productos y medidas. Sin embargo, aún reconoce que le falta más el uso de la tecnología. Tiene una computadora en su escritorio, pero más usa el celular.	Se percibe que hay un compromiso fuerte por hacer funcionar el negocio ya que se muestra en distintas interacciones mientras permanece en la empresa.	La sucesora recibió una visita de un cliente previa a la entrevista. Explicó que tenía una cita con nosotros, pero le dio prioridad al cliente. Se percibe un buen trato en la empresa con los trabajadores.	Las personas que estaban en el taller recurren a ella para hacerle consultas. Se muestra muy segura de sus decisiones e indicaciones.	La sucesora se mostraba muy cómoda y segura al realizar las actividades propias mientras esperábamos para la entrevista.	Afirma que no hay motivación por sueldo o dinero.	Se muestra amable, y sobre todo cuidadosa de lo que se vaya a preguntar a su padre. Por ello decide quedarse los primeros cinco minutos con los entrevistadores.
CASO B	El fundador se mostró atento y emocionado por compartir experiencias. Mantuvo una buena actitud y emoción al hablar de su hija y la empresa	La sucesora se hallaba realizando labores cuando se llegó a hacer la entrevista.	La trabajadora accedió sin problemas a la entrevista	La sucesora pudo expresar información a los entrevistadores acerca de procesos y marcas relativas al core del negocio.	Pese a que ya había terminado la hora de trabajo, la sucesora, su madre y la trabajadora continuaban laborando (compromiso)	Mantiene un trato amable con los trabajadores que estaban presentes ese día y los que llegaron en medio de la entrevista.	Recibió una llamada en medio de la entrevista y pudo responder al requerimiento del solicitante.	Se percibe su satisfacción al realizar sus labores, usa un polo de la empresa.	La empresa se ubica en el primer piso de la casa. Se cuenta con un taller aparte, y una nueva planta	Se muestra empática con las personas que interactúan con ella. Su madre le consulta temas y se asegura que entienda. Usa las expresiones como "tenemos, somos"

Tabla M1: Bitácora (continuación)

	Entrevista fundador	Entrevista sucesora	Entrevista trabajador	Capital Humano	Capital Cognitivo	Capital Social	Liderazgo	Motivación Intrínseca	Motivación Extrínseca	Motivación Trascendental
CASO C	El fundador se mostró amable pero reservado. Siendo una persona de edad, brindó la información y finalmente pudo contestar todas las preguntas planteadas	La sucesora a pesar de estar en estado de gestación se muestra dispuesta a dar la entrevista. Aunque su tiempo es limitado y la cita se ha pospuesto por varias fechas.	La trabajadora se mostró dispuesta a brindar información respecto al caso. Es la hermana menor de la sucesora.	A la hora de explicar acerca de las mejoras que estaba implementando pudo definir con facilidad algunos términos de herramientas tecnológicas que usa.	A pesar de estar embarazada de poco meses, sigue realizando sus labores con entusiasmo. Sin embargo, planea delegar a su hermana por un tiempo las responsabilidades.	Emplea un buen desarrollo del lenguaje corporal y comunica las ideas con claridad	Al estar en la oficina y responder a requerimientos puede definir rápidamente la acción a tomar, hacerlo o delegar.	Se muestra entusiasmada al compartir los proyectos que tiene, resaltando mucho sus logros (como la galería virtual que abrió) y de las cosas que desea hacer en un futuro.	El ambiente y oficinas de trabajo fueron acomodados e iluminado para que la sucesora pueda trabajar. Tiene un escritorio y laptop. Cuando no puede venir a la tienda por su embarazo su hermana viene a reemplazarla	Tiene cuidado al movilizarse debido a su estado de gestación. Se expresa con mucho amor de su familia y sobre todo de la confianza de su padre.
CASO D	El fundador se mostró un poco lejano para dar información aludiendo que estaba limitado de tiempo. Pero terminó contando sus experiencias	La sucesora nos atiende en su tienda en Gamarra, puesto que primero nos citó en su taller en San Juan de Lurigancho, pero tuvo que resolver una diligencia con la mano de obra.	La trabajadora es prima de la sucesora, la conoce y aprecia el esfuerzo que hace por trabajar aún embarazada. No tuvo problemas al acceder a la entrevista.	Mientras se realizaba la entrevista, recibió llamadas del taller que le consultaban sobre medidas y tipo de tela a emplear para la entrega de fin de semana.	A pesar de estar embarazada, sigue presentándose a sus labores diarias, aunque reconoce tener aún más cuidado.	Mientras se realizaba la entrevista llegaron unos clientes a recoger unos pedidos. Ella los recibió y conversó un momento para luego delegar el despacho y firma a la colaboradora.	Muestra seguridad en sus lenguajes corporales y un poco seria al principio, pero luego de la entrevista muestra algunas risas.	Comparte los logros que han tenido y las metas de la empresa. Usa los términos como "nosotros"; pero también enfatiza sus responsabilidades en el cumplimiento de estos objetivos.	El ambiente de trabajo, compartiendo la tienda, oficina y un mini taller es un poco reducido; razón por la cual ella expresa que le gustaría seguir teniendo más tiendas.	Tiene una relación cercana con su padre. Es una persona ocupada y pregunta si tomaremos mucho tiempo al hacerle la entrevista. Trasmite el mensaje de que su padre no está solo.

ANEXO N: Relaciones

Tabla N1: Relaciones

		Capital Humano		Capital Cognitivo			Capital Social			Adaptabilidad			Liderazgo		
		Habilidad Conceptual	Habilidad Técnica	Compromiso con el negocio	Planificación	Profesionalización de la sucesora	Relación con los clientes	Relación con los colaboradores	Cultura organizacional	Adaptabilidad en situaciones desventajas	Adaptabilidad en oportunidades emergentes	Innovación	Toma de decisiones	Negociación	Seguridad
Motivación Extrínseca	Incentivos y Recompensas	x								x			x		
	Supervisión		x												x
	Sueldo	x								x			x		
	Condiciones de la empresa	x			x					x	x	x	x	x	
	Políticas de la empresa												x		
Motivación Intrínseca	Elección voluntaria de permanecer en la E.F			x						x			x		
	Satisfacción con el trabajo	x	x	x			x	x	x	x		x	x		x
	Auto-reconocimiento	x	x		x	x	x			x	x		x	x	x
	Desarrollo personal y profesional	x	x		x	x	x	x			x	x	x	x	

Tabla N1: Relaciones (continuación)

		Capital Humano		Capital Cognitivo			Capital Social			Adaptabilidad			Liderazgo		
		Habilidades Conceptuales	Habilidades Técnicas	Compromiso con el negocio	Planificación	Profesionalización de la sucesora	Relación con los clientes	Relación con los colaboradores	Cultura organizacional	Adaptabilidad en situaciones desventajas	Adaptabilidad en oportunidades emergentes	Innovación	Toma de decisiones	Negociación	Seguridad
Motivación Trascendental	Bienestar familiar	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	
	Empatía						x	x							
	Sacrificio por la familia			x						x					
	Prevalencia de la familia propia de la sucesora			x	x					x	x				
	Prevalencia de la figura del padre	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x