

# **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

## **Facultad de Gestión y Alta Dirección**



### **La influencia del liderazgo femenino en un grupo de empresas familiares peruanas lideradas por mujeres**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en  
Gestión con mención en Gestión Pública presentada por:

Diana Omayra Marbell Ambrosio Chavez

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en  
Gestión con mención en Gestión Empresarial presentada por:

Milagros Estelita Perez Ramos

Asesor:  
Jorge Eduardo Mendoza Woodman

Lima, 2021

La tesis

**La influencia del liderazgo femenino en un grupo de empresas familiares peruanas lideradas por mujeres**

ha sido aprobada por:

---

Mgtr. Hugo Carlos Wiener Fresco

[Presidente del Jurado]

---

Dr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman

[Asesor Jurado]

---

Mgtr. Mónica Patricia Bonifaz Chirinos

[Tercer Jurado]

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN.....   | 1  |
| CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....  | 2  |
| 1. Problema de la investigación.....  | 2  |
| 1.1. Descripción del problema empírico.....   | 2  |
| 1.2. Descripción del problema a investigar.....   | 4  |
| 2. Objetivos.....   | 8  |
| 2.1. Objetivo general:.....   | 8  |
| 2.2. Objetivos específicos.....   | 9  |
| 2.3. Preguntas específicas.....   | 9  |
| 3. Supuestos base.....  | 9  |
| 4. Justificación.....   | 9  |
| 5. Limitaciones.....  | 10 |
| CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA.....  | 11 |
| 1. Alcance.....   | 11 |
| 2. Diseño y secuencia metodológica.....   | 11 |
| 3. Selección muestral.....  | 15 |
| 4. Técnicas de recolección de información.....  | 19 |
| 4.1. Entrevistas semiestructuradas.....   | 19 |
| CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....   | 21 |
| 1. Procesamiento de información de trabajo de campo.....  | 21 |
| 1.1. Análisis vertical por variable de estudio.....   | 21 |
| 1.2. Análisis de la influencia del liderazgo femenino al desempeño de las empresas objeto de estudio..... | 30 |
| 1.3. Análisis de las características propias de las mujeres líderes.....                                  | 36 |
| 1.4. Análisis de las características propias de los trabajadores.....                                     | 39 |
| 1.5. Análisis de las características propias de las empresas.....   | 41 |

|   |     |
|---|-----|
| 2. Presentación de hallazgos centrales .....  | 42  |
| 2.1. Contraste de las proposiciones con lo encontrado en el trabajo de campo.....                                       | 42  |
| 2.2. Otras consideraciones .....  | 44  |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....   | 46  |
| 1. Hallazgos.....   | 46  |
| 2. Discusión y recomendaciones.....   | 47  |
| REFERENCIAS .....   | 51  |
| ANEXO A: Definiciones y tipologías del liderazgo.....   | 55  |
| ANEXO B: Formas en los que las mujeres asumen el liderazgo .....  | 56  |
| ANEXO C: Causas que impiden que la mujer lidere.....  | 57  |
| ANEXO D: Tipos de roles del género femenino .....   | 58  |
| ANEXO E: Tipos de roles de la mujer empresaria.....   | 59  |
| ANEXO F: Diferencias psicológicas entre lo femenino y masculino .....   | 60  |
| ANEXO G: Definiciones de empresa familiar .....   | 61  |
| ANEXO H: Teoría de la Riqueza socioemocional.....   | 63  |
| ANEXO I: Teoría del Capital familiar.....   | 64  |
| ANEXO J: Tipos de estructura organizacional.....  | 65  |
| ANEXO K: Dimensiones de la empresa familiar .....   | 66  |
| ANEXO L: Tipos de cultura organizacional en una empresa familiar.....   | 67  |
| ANEXO M: Matriz de operacionalización .....   | 68  |
| ANEXO N: Entrevistas a expertos en gestión empresarial.....   | 70  |
| ANEXO Ñ: Entrevistas a expertos.....  | 72  |
| ANEXO O: Entrevista a la Líder - fundadora.....   | 74  |
| ANEXO P: Entrevista a la líder - sucesora.....  | 89  |
| ANEXO Q: Entrevista trabajador-familia .....  | 106 |
| ANEXO R: Entrevista a trabajadores que no son parte de la familia.....  | 119 |
| ANEXO S: Fase 1 del Análisis cualitativo temático de textos: resaltado de las partes importantes de la entrevista ..... | 130 |

|  |     |
|--|-----|
| .....  | 130 |
| ANEXO T: Fase 2 del Análisis cualitativo temático de textos: descubrimiento de las nuevas variables..... | 131 |
| ANEXO U: Análisis horizontal de categorías dependientes.....   | 132 |
| ANEXO V: Análisis vertical de la categoría habilidades blandas.....                                      | 141 |
| ANEXO W: Historias de las 6 empresas familiares.....   | 144 |



## LISTA DE TABLAS

**Tabla 1: Datos de las empresas familiares** ..... 16

**Tabla 2: Datos de los actores entrevistados en las empresas familiares objeto de estudio.** 16

**Tabla 3: Datos de expertos entrevistados.**..... 18



## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Relaciones entre las categorías..... | 35 |
|--|----|



## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación tuvo como propósito analizar la influencia del liderazgo femenino en las empresas familiares peruanas, para lo que se buscó caracterizar al liderazgo femenino y al desempeño. La primera fue caracterizada por cinco variables: Capital humano, Dirección, Control de gestión y Relación con los trabajadores y stakeholders que son y no son parte de la empresa familiar. El segundo, con la Rentabilidad, Cultura, Gestión de recursos humanos y la Armonía familiar. Para esto, se contó con la colaboración de 5 empresas familiares y de algunos actores de su staff, trabajadores que son y no son parte de la familia, para ser parte del trabajo de campo.

Como resultado de este estudio con enfoque cualitativo, se obtuvo que la presencia de las mujeres en los puestos de liderazgo de las empresas familiares aporta de manera positiva al desempeño de estas, siendo el capital humano un factor importante que caracteriza al liderazgo de la mujer, que definiría su forma de dirigir, controlar y relacionarse con los otros. Del mismo modo, tiene influencia directa en cada una de las formas de desempeño, siendo la Cultura la categoría que es influenciada en mayor medida por el liderazgo femenino.

Palabras clave: liderazgo femenino, liderazgo, empresa familiar, gestión de empresas familiares, desempeño

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo analizar de qué manera las características del liderazgo femenino influirían en el desempeño de un grupo de empresas familiares peruanas lideradas por mujeres. Este documento está organizado en tres capítulos: el primero desarrolla el marco contextual y empírico, los objetivos, supuestos base, justificación y limitaciones; el segundo desarrolla el marco metodológico y el tercero presenta la descripción y el análisis de lo hallado en el trabajo de campo. Luego, se culmina con las conclusiones y recomendaciones.

En el primer capítulo, se realizó una revisión bibliográfica sobre investigaciones teóricas y empíricas, que puedan aportar a la definición del problema a investigar, así como el contexto en el que se encuentra. Además, se contó con la ayuda de distintos expertos en gestión empresarial y empresas familiares, a través de entrevistas semiestructuradas. Luego de esto, se plantearon 8 proposiciones que se pudieron colegir de lo señalado por la teoría.

En el segundo capítulo, se definió la metodología que utilizará la tesis. Aquí, se especifica que será un trabajo de enfoque cualitativo, con alcance exploratorio-descriptivo, debido a que se busca conocer la influencia del liderazgo femenino en el desempeño de las empresas familiares. Asimismo, las metodologías utilizadas fueron el Estudio de casos del tipo descriptivo y exploratorio y de casos múltiples, y el Análisis cualitativo temático de textos. Para la elección de la muestra, se trabajó con un muestreo no probabilístico por conveniencia. Luego, se presentan a los sujetos de estudio y los actores a los que se entrevistaron. Por último, se señala la técnica de recolección de datos utilizada, la cual fue entrevistas semiestructuradas.

En el tercer capítulo, se describe y analiza lo encontrado en el trabajo de campo. Asimismo, se realiza un contraste de las proposiciones planteadas en la descripción del problema a investigar, presentados en el primer capítulo y lo encontrado en el trabajo de campo. Posteriormente, se presenta la sección “Otras consideraciones”, en la que se evidencia que existen otros factores a considerar al momento de analizar el desempeño en una empresa familiar, derivados de lo encontrado en el trabajo de campo.

Finalmente, se cierra la investigación con las conclusiones y recomendaciones planteadas por las autoras, que se basan en una reflexión de los hallazgos presentados previamente y en la observación de la situación actual de las mujeres en su rol de empresarias. Además, se sugieren posibles futuros temas de investigación a partir de lo encontrado.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1. Problema de la investigación

El presente capítulo abordará la descripción del problema empírico y del problema de investigación, para de esta manera, presentar un marco contextual y teórico que permitan entender la situación actual en la que se encuentran los sujetos de estudio e investigaciones relevantes que ayudarán a generar el marco teórico pertinente.

### 1.1. Descripción del problema empírico

El presente apartado busca desarrollar de manera detallada el marco contextual de las empresas familiares peruanas lideradas por mujeres, para lo cual, primero se presentará data sobre la situación del liderazgo femenino en el Perú. Luego, se mostrará la importancia de las empresas familiares en el país y, por último, datos sobre el liderazgo femenino en empresas familiares peruanas.

#### 1.1.1. Liderazgo femenino en la gestión

Con respecto a la presencia de las mujeres en los puestos de Dirección y cargos similares de responsabilidad, Grant Thornton (2018) expone que el porcentaje promedio de mujeres en estos puestos a nivel mundial es del 24%. En Europa del Este es 36%; en la Unión Europea, 27%; en América del Norte, 21%; en Asia Pacífico, 23% y 30% en Latinoamérica. Esto demuestra una presencia mayor al promedio en esta última región y que existe baja representación de estas en comparación a los varones (Avolio et al., 2018). Esto se puede explicar a partir de lo que señala McKinsey & Company (2017), según cifras mundiales, el 76% de los varones buscan alcanzar puestos en la alta dirección, mientras que solo el 58% de las mujeres lo desean. A pesar de que Catalyst (2013), luego de un estudio realizado a 345 empresas de las Bolsas Latinoamericanas, halló que las que contaban con 1 o más directoras lograron mejores ratios financieros con respecto a aquellos directorios integrados solo por varones (Avolio et al., 2018). Estas mismas autoras, luego de analizar a las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, encontraron que el porcentaje de las posiciones de las mujeres como directoras con respecto al total de directores pasó de 7.4% a 9.2% entre 2012 y 2018. Sin embargo, este incremento responde parcialmente a que se registró un menor número de directores entre los años 2016 y 2018.

Zenger & Folkman (2019) muestran, luego de haber investigado el liderazgo por género en 100 organizaciones, que las mujeres líderes superan a los varones en 17 de las 19 capacidades que reflejan el liderazgo, entre ellas, resaltan la toma de iniciativa, resiliencia, prácticas de autodesarrollo, muestra de integridad y honestidad, impulso de resultados, la inspiración y

motivación. Asimismo, estos autores señalan que son las empresas lideradas por mujeres las que presentan mayor grado de compromiso por parte de sus colaboradores (Zenger & Folkman, 2020).

Con respecto al estilo de vida, las mujeres se caracterizan por tener “2 trabajos”, pues, por un lado, tienen el profesional, y por el otro, las labores del hogar. Así, McKinsey & Company (2017) muestra que, en España, el 65% de los varones admitieron que sus parejas son las que se encargan de las tareas del hogar, mientras que solo un 9% de las mujeres afirmó que son sus parejas quienes se encargan de dichos temas. Frente a este contexto en torno a la mujer, la consultora, luego de haber empleado el sistema de calificación “Gender Parity Score” (GPS), cita y concuerda con la OCDE (2015) en que, para alcanzar la equidad de género, se debe de impactar a través de 3 dimensiones: prácticas empresariales, iniciativa de colaboración entre empresas y apoyo del Gobierno.

### ***1.1.2. Empresas familiares peruanas***

En el mundo, según Mendoza & Mendoza (2016), las empresas familiares representan el 60% del total de empresas; sin embargo, la tasa de mortalidad de estas es alta. Un estudio realizado en España señala que el 84% de las empresas familiares cesan luego de los 20 años. Además, solo el 30% pasa a la segunda generación, y de estas, el 15%, a la tercera. Asimismo, los principales problemas que por lo general tienen las empresas familiares son: “dificultad para afrontar una renovación organizacional, mezclar los flujos económicos de la familia y la empresa, la ineficacia de los órganos de gobierno de la empresa, confundir los lazos de afecto y contractuales, retrasar innecesariamente la sucesión e inadecuada gestión” (Casillas, Díaz & Vázquez, 2005; citado en Mendoza & Mendoza, 2016).

En el Perú, las empresas familiares cumplen un rol fundamental en la economía. Esto debido a que, según EY (2019), en su 1era Encuesta de Familias Empresarias en el Perú, 80% de las empresas peruanas son familiares, lo cual representa 1.6 millones, aproximadamente. Además de esto, dichas empresas familiares contribuyen con más del 40% del PBI y generan entre el 60% y 70% del empleo en todo el Perú (EY, 2019). También, a raíz de la encuesta realizada por la misma consultora, se conoce que el 53% de las empresas familiares peruanas trasciende a la segunda y tercera generación; mientras que solo un 2%, a generaciones entre la cuarta y séptima.

### ***1.1.3. El liderazgo femenino en las empresas familiares peruanas***

Según EY (2019), el 22% de las empresas no familiares tiene personal femenino dentro de sus Directorios; mientras que las empresas familiares, un 62%. Siguiendo esta línea, el 19% de las empresas familiares peruanas tiene a una mujer como presidente del Directorio y el 30%, como gerente general. La presencia de las mujeres en las empresas familiares busca acelerar el crecimiento de estas, ya que 1 de cada 3 mujeres busca triplicar la meta de crecimiento promedio

de empresas familiares lideradas por varones. Además, el mismo estudio señala que el 52% de las mujeres no tiene acceso a financiamiento externo, lo que limita su crecimiento. Para reforzar lo expuesto, Wong (2020) manifestó, en una entrevista, que las mujeres, al tener como característica innata el ser más responsables, deberían de recibir formalmente los préstamos bancarios y ser las encargadas de administrarlos, situación que no sucede.

Además de esto, según López (2020), existen factores contextuales que limitan el liderazgo femenino en el Perú (patriarcado y machismo, principalmente), los cuales se manifiestan a través de las brechas salariales, el techo de cristal y la negativa de brindar facilidades para negociar con sus superiores, las cuales son cuestiones que limitan la inclusión de la mujer en el mundo laboral. Frente a este problema, ella propone que tanto el Estado como el sector privado puedan impulsar políticas de igualdad de género que respeten el equilibrio entre el trabajo y la familia que busca una mujer. Según Mendoza (2020), este contexto machista genera que las mujeres se vuelvan aguerridas en la búsqueda de hacer respetar sus derechos y hacer escuchar su voz, lo cual contribuye a su buen desempeño en el área empresarial.

## **1.2. Descripción del problema a investigar**

En este apartado, se presentarán definiciones clave para la tesis, las proposiciones a las que se llegaron luego de la revisión bibliográfica; además de ello, se mostrarán categorías y variables que guiarán el trabajo de campo.

La definición de liderazgo ha ido cambiando a lo largo de los años, por lo que existen diferentes definiciones y tipologías de este (ver Anexo A). En la presente tesis, se propone un concepto que contiene los elementos relevantes que consideran las autoras: el liderazgo es la capacidad de gestionar los recursos de la empresa, sin descuidar la relación con los colaboradores, a través de la influencia en estos para cumplir los objetivos de la empresa. Sin embargo, para el trabajo de campo, se utilizó una definición operativa, la cual señala que el liderazgo es un conjunto de características en la forma de manejar la empresa y relacionarse con los trabajadores que son parte de la familia y los que no lo son, así como su relación con los stakeholders. Esta definición tiene 4 aspectos a considerar: Control de Gestión, Dirección, Relación con los trabajadores y stakeholders, y Relación con los miembros de la familia que trabajan en la empresa. Estas categorías serán las primeras en guiar el trabajo de campo al caracterizar el liderazgo femenino.

La primera tiene como definición operativa a “la forma en la que se controla y supervisa a los colaboradores en el cumplimiento del Plan Estratégico”. Además, cuenta con 5 variables: proceso de supervisión, indicadores de evaluación del cumplimiento del plan estratégico, cadena de mando, extensión de control y formalización (Córdova, 2020); esta última vendría a ser la más importante dentro de la categoría, dado que Mendoza (2020) señala que la falta de formalización

es una característica frecuente para empresas de primera y segunda generación, por lo que se busca comprobar en los sujetos de estudio si esta afirmación sería verdadera. A raíz de esto, la primera proposición es que la Formalización es crucial para el desempeño de la empresa familiar, debido a que así, se asegurará de que los objetivos de la empresa y la familia estén alineados y se evitarán conflictos de intereses. Los autores que ayudaron a llegar a este argumento fueron Echaiz (2010) y Lucero (2017), el primero resalta el uso del protocolo familiar (en adelante, PF) para que la empresa se profesionalice; mientras que el segundo, que el crecimiento patrimonial de la empresa y la unidad familiar son 2 aspectos importantes para este tipo de empresas.

Dirección tiene como definición operativa a “la forma en que se toman las decisiones, se decide el devenir de la empresa y se establecen metas y objetivos de corto, mediano y largo plazo”. En la tesis, esta categoría se puede entender a través de las siguientes variables: Formulación de la misión y visión, Proceso de planeamiento estratégico de la empresa, Manual de organizaciones y funciones (en adelante, MOF), PF y Procedimientos en la toma de decisiones (Barroso Martínez & Barriuso Iglesias, 2014; Goyzueta, 2013; Sukier et al., 2017).

La Relación con los trabajadores y stakeholders tiene como definición operativa “la forma en la que se relaciona con los trabajadores y actores importantes para la empresa”. Las variables que contiene esta categoría son: canales de comunicación interna y externa, flujo de información de la empresa, líder informal, y castigos y recompensas a los trabajadores. También, la categoría Relación con los miembros de la familia que trabajan en la empresa tiene como definición operativa “la forma en la que se relaciona con los miembros de la familia que trabajan en la empresa”. Las variables que se hallan aquí son 2: Proceso de organización del PF y Líder familia (Barroso & Barriuso, 2014; Lozano, 2003).

Las mujeres pueden llegar a asumir el liderazgo de 2 maneras: creando su propia empresa; es decir, emprendiendo o como sucesoras (ver Anexo B); sin embargo, se encontraron causas que impiden que asuman el liderazgo (ver Anexo C). Existen 2 tipologías que clasifican los roles de la mujer empresaria. La primera los divide en vertical (límites para escalar profesionalmente) y horizontal (roles de la mujer fuera de la empresa) (ver Anexo D). Complementando a este último, se encuentra la siguiente tipología, que clasifica a los roles de la mujer en 4: empresaria, mamá, esposa y mujer. Según López (2020), la primera refiere a su desempeño en la empresa, la segunda y tercera la desarrolla dentro del ámbito familiar y la cuarta es el tiempo que destina para su crecimiento y desarrollo personal, lo cual se ve sacrificado, pues los 3 roles anteriores ocupan su día a día (ver Anexo E).

Por lo señalado, la segunda proposición es que las mujeres asumen las funciones domésticas en sus familias (madre y esposa), lo cual les deja poco tiempo para ellas mismas.

Además, priorizan el desarrollo de sus hijos (madre) por sobre el de ellas en el aspecto personal y profesional (López, 2020; McKinsey & Company, 2017).

La tercera proposición es que las mujeres poseen características innatas como la paciencia, trabajo en equipo, empatía, asertividad, buena comunicación y el pensamiento en red, características que se pueden englobar en la definición de habilidades blandas (Fisher, 1999; López, 2020; Sordo, 2005; Zenger & Folkman, 2019). En el Anexo F, se describe de manera amplia dichas diferencias entre ambos sexos. Sirmon & Hitt (2013) utilizan un concepto más amplio llamado Capital humano, que incluye a las habilidades blandas, experiencia de trabajo y nivel de educación para caracterizar a una persona dentro de una empresa familiar. También, señalan que este Capital no es valorado en estas empresas, pues priorizan lazos de sangre para decidir quién la liderará. Es por esto que el Capital humano será la quinta categoría a considerar para caracterizar al liderazgo femenino, incluyendo las 4 categorías mencionadas previamente.

Respecto a las empresas familiares, no existe un acuerdo en su definición, por lo que existen diferentes maneras de entenderlas (ver Anexo G). Sin embargo, para la presente investigación, se utilizará la definición presentada por Mendoza (2020), quien define a la empresa familiar como aquella en donde una familia posee el 100% de la propiedad, al menos un miembro de la familia tiene una posición en la alta dirección (gerencia o Directorio) y los fundadores tienen el deseo transgeneracional. Además, 2 teorías pueden ayudar a diferenciar a las empresas familiares de las no familiares: la teoría de la Riqueza Socioemocional (ver Anexo H) y la del Capital Familiar (ver Anexo I).

Mendoza & Mendoza (2016), luego de haber analizado a más de 70 empresas familiares, expusieron que las estructuras organizacionales más comunes en empresas de la primera y segunda generación son la operativa y la funcional. La primera se caracteriza por su alta centralización, baja formalización, bajo grado de departamentalización y amplios tramos de control. En la segunda están establecidas las funciones del gerente y cada uno de los miembros de la familia, pero en la delegación normalmente no son los más capacitados los que se encargan (ver Anexo J). Además, Churchill y Lewis (1983) exponen que las empresas, de acuerdo a la etapa en la que se encuentran, van a poder tener diferentes tipos de estructura. En una start-up, será mínima, mientras que, en una empresa de madurez de recursos, será extensa. Por lo señalado, se deriva la cuarta proposición: las empresas familiares de primera o segunda generación deben tener una estructura operacional o, en los mejores casos, funcional, debido a su tiempo de vida.

Dumas (1990) menciona que las empresas familiares se han convertido en una oportunidad de crecimiento para las mujeres de la familia, pues les permite ejercer puestos de liderazgo que en otras empresas no estarían a su alcance. Además, afirma que pueden potenciar

su liderazgo, pues también reciben apoyo de un entrenador o “mentor natural”, que vendría a ser el padre o madre que le sucede la empresa. El mismo autor menciona que este tipo de empresas brinda facilidades, seguridad, entorno de apoyo y oportunidades de crecimiento diversas (1998). También, Mendoza (2020) señala que hay rubros que se han caracterizado por ser manejados por varones, puesto que estos tienen características como la resistencia física, fuerza, entre otros, que le ponen en ventaja frente a la mujer. Ante esto, se ha derivado que la quinta proposición es que existen ciertos rubros a donde la mujer solo llega por sus vínculos familiares debido a que se valoran ciertos tipos de atributos.

La sexta proposición expresa que las características innatas de la mujer generan una influencia positiva en las empresas familiares. Por el lado de la empresa, genera una cultura fuerte, desarrolla el potencial de sus trabajadores y, por ende, la empresa genera una mayor rentabilidad; por el lado de la familia, genera armonía familiar y mantiene un adecuado equilibrio entre ambas partes (Arteaga & Ramón, 2009; López, 2020; Malaret, 2014; Restrepo, 2020). A raíz de esta última proposición, se pudieron identificar 4 aspectos principales en los que se muestra la influencia que tiene el liderazgo femenino en las empresas familiares peruanas: Resultados financieros, Gestión del talento, Armonía familiar y Cultura.

El primero tiene por definición operativa al “resultado económico/financiero que muestra la situación de la empresa en cifras”. Dicha categoría se divide en 4 variables: Rentabilidad, Liquidez, Ratios de solvencia e Inversiones (Arias et al., 2019; Lozano, 2003). El segundo, “la forma en la que se gestiona a los colaboradores de la empresa”. Se divide en 3: Planificación del talento humano, Proceso de recursos humanos e Indicadores de gestión del talento (Álvarez, 2018; Núñez-Cacho et al., 2012). El tercero, “el estado de la relación familiar” e incluye a 5 variables: Conflictos entre los miembros de la familia, Equilibrio entre la empresa y la familia, Tiempo personal, Visión compartida y Sentimiento de trascendencia (Barroso & Barriuso, 2014; Estrada, 2010). Dentro de esta, es importante resaltar la aproximación que brindan Zahra & Sharma (2004), quienes clasifican a la armonía familiar de las empresas familiares a partir de 4 situaciones, utilizando 2 dimensiones: familia y empresa (ver Anexo K).

La última, “conjunto de elementos tangibles e intangibles que están presentes en la forma de actuar y pensar de los trabajadores de la empresa, incluyendo los altos mandos”. Las variables dentro de esta son 4: Vestimenta de los trabajadores, Forma de resolución de conflictos, Normas de convivencia y Valores de la empresa (Esparza, 2019; Mendoza & Mendoza, 2016; Poza, 2007).

La proposición 7 es que la mayoría de empresas familiares tiene una cultura conservadora, conflictiva o paternalista. Para comprender mejor este tema, Poza (2007) y Esparza (2019) atribuyeron su esencia a los fundadores de la empresa familiar. Además, Mendoza & Mendoza

(2016) llegaron a la conclusión de que, en una empresa familiar, existen 5 tipos de culturas, a las que clasifican por la naturaleza de los comportamientos disfuncionales, también, señalan que las culturas más comunes son las conservadoras (82%), conflictivas (72%) y paternalistas (68%) (ver Anexo L).

La sucesión es una característica propia de las empresas familiares, dado el sentimiento de trascendencia que existe. Es por ello que será considerada como una categoría adicional, la cual puede ser entendida a partir de 4 variables: Proceso de sucesión, Rol de la mujer en la familia, Primogenitura y Capital social (Dumas, 1990; Hollander & Bukowitz, 1990; Sirmon & Hitt, 2003). Entre los obstáculos para la sucesión de la mujer, se tiene que el fundador no le quiera ceder el mando, su propia autoestima y la negativa de los trabajadores de la empresa para supeditarse al mando de una mujer (Collete Dumas, 1989). Asimismo, son confundidas con el doble discurso: su desarrollo profesional y la necesidad de ser madre (Salganicoff, 1990).

Además, las hijas en la sucesión no representan la primera opción; sino, cuando el fundador no tiene hijos o durante una crisis (Curimbaba, 2002). La cultura influye en la decisión de sucesión, dado el pensamiento machista y la primogenitura, por lo que la mujer nunca podría llegar a ser una potencial sucesora (Hollander & Bukowitz, 1990). A raíz de esto, la octava proposición es que los líderes fundadores tienden a priorizar los aspectos de la primogenitura y el género de sus hijos para decidir quiénes podrían ser sus potenciales sucesores, minimizando aspectos como el grado de instrucción, experiencia de trabajo y habilidades blandas.

Por lo mencionado, se evidencia que la situación de desventaja de las mujeres en el ámbito empresarial sigue vigente en el mundo y en todo tipo de empresas, lo cual es un tema preocupante, pues, como se expuso, estas generan una influencia positiva en las organizaciones que lideran. Es por esto que las investigadoras desarrollaron especial interés sobre este problema de investigación, presentando 8 proposiciones en base a la revisión teórica, las cuales serán contrastadas con lo hallado en el trabajo de campo a presentar en el tercer capítulo de la tesis.

## **2. Objetivos**

Para el desarrollo de la presente investigación, se establecieron 1 objetivo general y 3 objetivos específicos, de los cuales, el primero hará referencia al marco teórico; el segundo, al contextual; y el último, al trabajo de campo. Estos objetivos serán enlistados a continuación.

### **2.1. Objetivo general:**

Analizar de qué manera las características del liderazgo femenino influyen en el desempeño de un grupo de empresas familiares peruanas lideradas por mujeres.

## **2.2. Objetivos específicos**

1. Identificar las bases teóricas de las empresas familiares y el liderazgo femenino
2. Conocer la influencia que puede generar el liderazgo femenino en las empresas familiares en el contexto peruano
3. Establecer la influencia del liderazgo femenino y el desempeño en un grupo de empresas familiares peruanas lideradas por mujeres

## **2.3. Preguntas específicas**

En la presente investigación, se busca responder a las siguientes preguntas que surgen a partir de los objetivos específicos.

1. ¿Cuáles son las bases teóricas principales sobre empresas familiares y liderazgo femenino?
2. ¿Cómo se manifiesta el liderazgo femenino en las empresas familiares?
3. ¿De qué manera el liderazgo femenino influye en el desempeño en las empresas familiares analizadas?

## **3. Supuestos base**

Los supuestos base que se tomarán en cuenta son las 8 proposiciones presentadas en la descripción del problema a investigar, esto después de la revisión bibliográfica realizada.

## **4. Justificación**

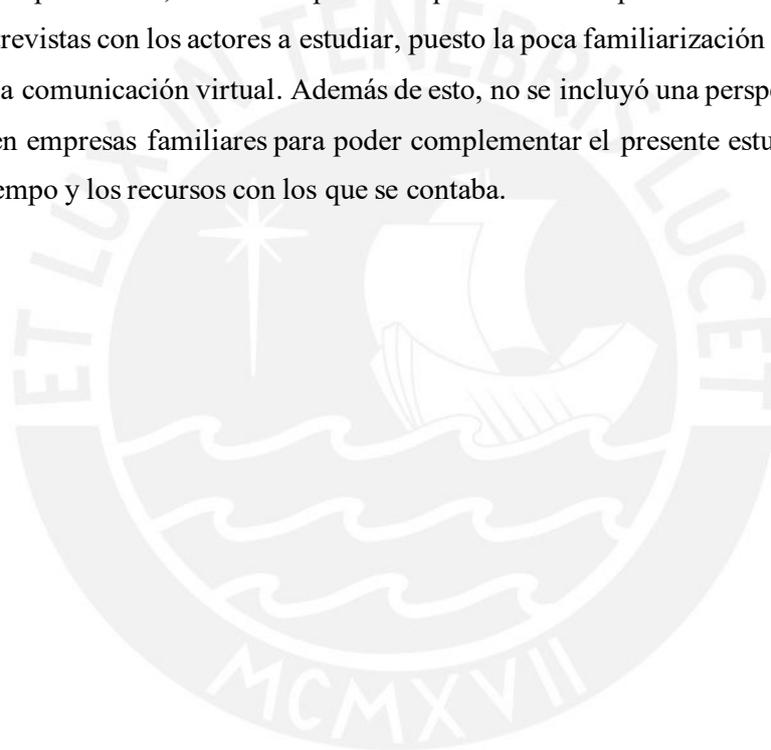
Para el año 2018, según el diario El Peruano, el 90% de las empresas que se han conformado en Perú son de origen familiar; además, estas generan entre el 60 y 70% del empleo en el país, y contribuyen en un 40% al PBI nacional. Respecto del liderazgo femenino, EY (2019) señala que el 19% de las empresas familiares tiene a una mujer como presidente del Directorio y el 30% tiene una mujer como gerente. La presencia de las mujeres en las empresas familiares busca acelerar el crecimiento de estas, así EY (2019) señala que las mujeres que lideran tienen como meta promedio el triple de lo planteado por aquellas empresas lideradas por varones. Es por ello que el desarrollo de esta investigación académica se basa, principalmente, en 3 puntos: utilidad práctica, relevancia social y aportes a las ciencias de la Gestión.

Primero, la utilidad práctica, porque esta investigación cuenta con el propósito de ayudar a las empresas familiares lideradas por mujeres a ser conscientes de los retos a los que se enfrentan, pero también a ver la manera de cómo pueden superarlos. Segundo, con respecto a la relevancia social, los principales grupos a los que esta tesis busca beneficiar son las empresas familiares lideradas por mujeres y las que no, debido a que las primeras podrán orientarse con los casos estudiados para poder mejorar su gestión, mientras que las segundas podrán observar que

existen posibilidades de crecimiento en una empresa liderada por una mujer. Finalmente, con respecto a los aportes a las ciencias de la Gestión, este trabajo tiene por fin aportar a la Gestión Estratégica de empresas familiares, materia que presenta un escaso desarrollo en el Perú, pues ayudaría a que se conozca la influencia positiva que tiene la mujer en el desempeño de la empresa familiar por sus características innatas. Se espera que, con esta tesis, se pueda incentivar a otros investigadores a trabajar sobre este tema, para visibilizar la influencia positiva de la mujer en las organizaciones y que más mujeres decidan asumir el liderazgo de sus empresas.

## **5. Limitaciones**

En cuanto a las limitaciones que existieron en la presente investigación, la más importante fue la coyuntura pandémica, la cual no permitió que las autoras puedan coordinar de manera efectiva las entrevistas con los actores a estudiar, puesto la poca familiarización con la tecnología utilizada para la comunicación virtual. Además de esto, no se incluyó una perspectiva masculina del liderazgo en empresas familiares para poder complementar el presente estudio, debido a lo limitado del tiempo y los recursos con los que se contaba.



## **CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA**

### **1. Alcance**

El alcance de la presente tesis es exploratorio y descriptivo. El primero dado lo novedoso del fenómeno en el contexto a estudiar, la investigación fue exploratoria al momento de profundizar en ella en los aspectos teórico y contextual. El segundo busca comprender la manera en la que se comporta el fenómeno de la investigación a través de la caracterización de este, definiendo sus dimensiones, propiedades y características (Hernández et al., 2014; Pasco & Ponce, 2018).

### **2. Diseño y secuencia metodológica**

Para la tesis, se utilizaron 2 metodologías: Estudio de casos y Análisis cualitativo temático de textos. En primer lugar, para establecer el grupo con el que se trabajará, se utilizó la metodología de Estudio de casos. Yin (1994) señala que una investigación de estudios de caso se basa en estudiar un fenómeno actual sin sacarlo de su propio contexto; además, se basa en proposiciones teóricas desarrolladas previamente para guiar el rumbo de la recolección y procesamiento de los datos del trabajo de campo. El mismo autor señala que el Estudio de casos no pretende concluir en generalizaciones de los casos estudiados a poblaciones más amplias. En esta metodología, se realiza una generalización analítica, mas no una estadística. La primera consiste en utilizar los casos múltiples para ilustrar, representar o generalizar una teoría en casos que cuenten con condiciones teóricas similares; mientras que la segunda generaliza desde una muestra o grupo de sujetos hasta un universo (Yin, 1989).

El Estudio de casos se basa en la triangulación para evitar sesgos en la interpretación de lo hallado con esta metodología. La triangulación consiste en contrastar, mediante diferentes factores, un fenómeno para tener una mirada multidimensional de este; se puede clasificar en 4 tipos: metodológica, de datos, teórica y de investigadores (Okuda & Gomez-Restrepo, 2015). La primera se basa en la utilización de más de una técnica de recolección de datos, como señalan los autores antes mencionados, por lo que en la presente investigación no es posible su aplicación dado que solo se utilizó como técnica de recolección de datos a las entrevistas semiestructuradas. La segunda se basa en cambiar el contexto del fenómeno a estudiar y validar si lo encontrado mantiene su significado si se analiza en otro contexto (Stake, 1995). La presente investigación no tiene dicho objetivo, por lo que este tipo de triangulación no se llevó a cabo. Según Okuda & Gómez-Restrepo (2015), la tercera se basa en la utilización de teorías para analizar un mismo fenómeno y confrontar dichas teorías en el análisis. En la tesis, no se utilizó ese tipo de triangulación, pues el objetivo de la misma no fue confrontar teorías, sino caracterizar los fenómenos y analizar la relación entre estos. Finalmente, la cuarta se basa en utilizar a más de un

investigador para la observación o análisis del fenómeno, con lo que se reducen los sesgos en la recolección de datos e interpretación y con esto, los hallazgos son más consistentes. En la presente investigación, se utilizó este tipo de triangulación en cada una de las etapas de la investigación: recolección de datos, análisis y presentación de hallazgos.

El Estudio de casos puede clasificarse según el objetivo de estudio y el número de casos (Yin, 1994). El primero se subdivide en: descriptivo, exploratorio, ilustrativo y explicativo. El primero tiene como fin analizar la manera en que un fenómeno organizativo sucede sin sacarlo de su contexto. El segundo se basa en familiarizarse con un fenómeno que posee limitada o no muy bien definida literatura. La tercera busca representar las prácticas de gestión de las organizaciones líderes. La cuarta busca mostrar las causas y los procesos de un determinado fenómeno organizacional para descartar o desarrollar teorías. La presente investigación utiliza un estudio de casos descriptivo y exploratorio, dado que busca analizar el liderazgo femenino de empresas familiares en el contexto peruano; además, busca profundizar en el sujeto y objeto de estudio para lograr los objetivos propuestos. La segunda clasificación se divide en 2: único caso y casos múltiples. La primera sucede cuando el único caso con el que se cuenta cumple con todas las condiciones necesarias para satisfacer el objetivo de la investigación. En el segundo, se analizan diversos casos a los que se les expone a las preguntas, para luego comparar los resultados, buscando coincidencias con lo que se añade validez a lo planteado en el marco teórico. Es por esto que la tesis ha aplicado el estudio de casos múltiples. Respecto del número indicado para la aplicación, no existe consenso. Por un lado, Chiva (2001) comenta que debe haber un mínimo de 4 casos. Por otro lado, Eisenhard (1989) señala que el número sea entre 4 y 10; mientras que Dyer & Wilkins (1991) sostienen que 2 casos son suficientes. Asimismo, Voss Tsikriktsis & Frohlich (2002) señalan que el número elegido debe de abarcar todas las situaciones a estudiar en la investigación, lo cual será decidido por los autores. Para la presente tesis, se utilizaron 5 casos representativos, que abarcan las situaciones planteadas en la investigación.

Asimismo, Cepeda (2006) clasifica el Estudio de casos en función del paradigma en el que los investigadores se encuentran: positivista e interpretativo. El primero utiliza para su análisis a pocos casos, se centra en situaciones actuales, y es utilizado para las fases de exploración, clasificación y desarrollo de hipótesis en el proceso de generación de conocimiento. El segundo posee 7 principios básicos: abstracción y generalización, del razonamiento dialéctico, de múltiples interpretaciones, de sospecha, fundamental del círculo hermenéutico, de contextualización, de interacción entre los investigadores y los sujetos. La presente investigación no cumple con ninguno de los requisitos básicos que exige cada clasificación, por lo que se decidió clasificar la tesis como estudio de casos del tipo exploratorio y descriptivo y de casos múltiples, considerando a Yin (1994).

Según Kuckartz (2014), el Análisis cualitativo de textos puede ser dividido en 3 tipos: Temático, Evaluativo y de Construcción de tipos. El primero se caracteriza por ser minucioso y utilizado en investigaciones empíricas, e involucra evaluar y clasificar el contenido de manera ordenada; este es el más utilizado de los 3. El segundo evalúa, clasifica y valora la información recolectada, por lo que el nivel de interpretación debe ser alto cuando se codifica. El último es el tipo más complejo de todos, pues trabaja a partir de la codificación ya realizada en un análisis Temático o Evaluativo; además, busca patrones y modelos multidimensionales. Según el autor, no es recomendable utilizar los dos últimos para investigaciones exploratorias o descriptivas, dada la poca cantidad de información con la que se cuenta en este tipo de investigaciones, por lo que no pueden cumplir con lo que requieren. Es por esto que la tesis utiliza el Análisis cualitativo temático de textos para realizar el procesamiento de la información recopilada en las entrevistas semiestructuradas (Anexos N-R). Luego de ello, se aplicaron las 7 Fases que explica esta metodología, que se describirán a continuación.

La Fase 1 es el trabajo inicial con el texto, en esta fase se resaltan los pasajes importantes de este y se escriben memorandos. Para comenzar con el proceso de análisis cualitativo temático, se debe realizar una lectura cuidadosa de las entrevistas transcritas y resaltar pasajes importantes de esta que sean necesarios para destacar, tal como se presenta en el Anexo R, en el que se muestran imágenes referentes a lo realizado en esta fase para cada uno de los actores. Además de esto, se pueden registrar anotaciones u observaciones, para luego realizar memorandos que sirvan de registro para anotaciones relevantes a destacar. Al final de esta fase, el autor comenta que se pueden realizar resúmenes iniciales de cada caso.

La Fase 2 busca desarrollar las principales categorías temáticas. Los temas y subtemas incluidos en los textos sirven de categorías para el análisis cualitativo temático. Estos temas se pueden derivar de la información vertida en el marco teórico. Además, en esa fase se pueden realizar pruebas mediante entrevistas con los actores para identificar nuevas categorías no consideradas en el marco teórico. Así, cada una de las autoras realizó una entrevista a una líder para luego leerla con detenimiento y analizar posibles nuevas categorías. Es a partir de ello, que se agregaron 3 nuevas variables: Filosofía de vida, Rol de esposo/conviviente y Sentido de equipo (ver Anexo T).

La Fase 3 busca que se realice el primer proceso de codificación utilizando las categorías principales. El primer proceso de codificación ha sido diseñado de manera secuencial, lo que significa que los investigadores trabajarán con el texto sección por sección, de manera detallada, para asignar pasajes que son verdaderamente importantes del texto a cada una de las categorías definidas en la fase anterior, dejando de lado aquellas líneas que no pueden ser asignadas a

ninguna de ellas. Es oportuno mencionar que un pasaje puede ser asignado a múltiples categorías, pues puede contener más de un tema. Para realizar esta primera codificación, se deben elaborar códigos lo suficientemente grandes y entendibles para que el lector logre comprender a qué se refiere cuando sea sacado de su contexto.

La Fase 4 busca compilar todos los pasajes de texto que pertenecen a la misma categoría principal. La Fase 5 implica la creación de subcategorías para las categorías principales que ya se habían establecido. Para esto, se debe seleccionar una categoría para la que se desea crear las subcategorías; luego de ello, deben compilarse en una tabla los segmentos del texto codificado que pertenecen a la categoría elegida. Después, se deben crear subcategorías basadas en datos obtenidos en las entrevistas. Por último, se procede a sistematizar y organizar la lista de subcategorías a adicionar e identificar las dimensiones pertinentes, para resumir dichas subcategorías en unas más generales y abstractas de ser necesario.

En la investigación, se realizaron las Fases 3 y 5 de manera conjunta, dado que las variables (subcategorías) ya estaban establecidas por cada categoría a raíz de la revisión bibliográfica (categorías deductivas) y la aplicación de la Fase 2 (categorías inductivas). En este caso, las entrevistas fueron transcritas y codificadas en una matriz de perfiles realizada en Microsoft Excel, de acuerdo a variables y subvariables extraídas del marco teórico. Se utilizó este programa debido al corto tiempo con el que las investigadoras contaban para realizar el presente análisis. Luego de ello, se procedió a ordenarlas como se señala en la Fase 4. En esta última, se ordenaron los pasajes de textos por categorías, por un lado, y por el otro, por actor que lo señaló, aplicando el análisis horizontal y vertical. El análisis horizontal se realiza para obtener una vista general de las declaraciones que brinda una persona determinada sobre la líder y su desempeño en cada una de las categorías que se establecieron, un ejemplo de ello puede observarse en el Anexo U. Por el lado de la vertical, esta se realiza para resumir todo lo que se haya manifestado sobre una categoría en particular, permitiendo así, que se aprecien las declaraciones de todos los entrevistados sobre una columna específica, independientemente de la empresa a la que pertenezcan (ver Anexo V). Estos dos tipos permitirán tener una mejor mirada de lo que se dice sobre una persona y categoría específica, lo cual será de gran utilidad para el análisis de la información y los hallazgos principales (Kuckartz, 2014).

Dentro de la Fase 6, se lleva a cabo el segundo proceso de codificación, donde se codifican todos los datos utilizando el sistema de categorías elaboradas. Para poder realizar esta codificación más elaborada, se requiere repasar los textos nuevamente y asignar fragmentos codificados de este a las categorías y subcategorías que han sido definidas recientemente. Dado lo señalado en el párrafo anterior, no fue necesaria una segunda codificación de parte de las

investigadoras. Aparte de ello, dado el tiempo limitado de las autoras, se buscó realizar la codificación considerando las variables desde un inicio, pero complementándolas con retroalimentación constante entre estas.

Por último, la Fase 7 es el análisis por categorías y presentación de resultados, la cual involucra realizar un análisis en base a la presentación de las categorías temáticas individuales descritas en los pasos previos. Este análisis puede desarrollarse a través de análisis de correlación bivariados, multivariados, tablas de resumen y arduas interpretaciones de los casos. Esto puede realizarse a través de cruces de las categorías evaluativas con características sociodemográficas o con otras categorías de evaluación, cuadros generales que abarquen relaciones multidimensionales de diversas categorías, relaciones con otras categorías temáticas e interpretaciones a fondo de casos seleccionados. Es importante mencionar que, en esta fase, el investigador tiene la libertad de analizar y presentar sus resultados como mejor le parezca. En la presente investigación, para la presentación de hallazgos, se buscó ilustrar las relaciones existentes entre los fenómenos estudiados a través de la Figura 1.

### **3. Selección muestral**

Para la elección de la muestra, se eligió trabajar con el muestreo no probabilístico por conveniencia, esto debido a que, en este tipo de muestreo, los casos no tienen la misma probabilidad de elección, sino que dependen del criterio de los investigadores (Hernández et al., 2014). De igual manera, en el muestreo no probabilístico por conveniencia, debe seleccionarse una muestra de acuerdo a la facilidad de acceso a la unidad de observación que tenga el investigador (Pasco & Ponce, 2018).

Para la tesis, se escogieron 5 empresas familiares peruanas lideradas por mujeres como casos de estudio. Para seleccionar a estas empresas, se buscó que posean 3 características: 5 años en el mercado como mínimo, presencia de la líder como fundadora o sucesora, y que cuente con trabajadores familiares y no familiares. La primera característica establecida tiene como finalidad contar con empresas con información histórica, para que, de esta manera, se obtenga mayor información. La segunda, pues el tema a investigar se basa en las mujeres, por lo que era necesario considerar solo a empresas familiares lideradas por estas; también se buscó investigar a empresas lideradas por mujeres en donde estas sean fundadoras o sucesoras para comprender la categoría de Sucesión. La tercera, si bien no se exigió una cantidad específica de trabajadores, para poder entender la dinámica dentro de la empresa familiar, se buscó contar con más testimonios de otros actores, a los cuales se los clasifica en familiares y no familiares, dado que es una división propia de los colaboradores dentro de las empresas familiares. A continuación, en la Tabla 1, se presentan los datos más relevantes de las empresas familiares que son materia de investigación.

**Tabla 1: Datos de las empresas familiares**

| Empresa   | Sector   | Tamaño (a su facturación-SUNAT) | Años en el mercado | Generación            |
|---|--|---------------------------------|--------------------|-----------------------|
| Distribuidora Ferretería Rosario S.A.C. (en adelante, Ferretería Rosario)   | Comercialización de materiales de construcción | Grande                          | 25                 | Primera               |
| Madpro del Perú S.A.C. (en adelante, Madpro)                                | Comercialización de materiales de construcción | Grande                          | 28                 | Segunda               |
| Empresa Servicios Múltiples Grupo Ramos E.I.R.L. (en adelante, Grupo Ramos) | Mecánica automotriz                            | Mediana                         | 5                  | Segunda en transición |
| Ravmar Freight Logistics S.A.C. (en adelante Ravmar)                        | Comercio logístico internacional               | Mediana                         | 10                 | Segunda en transición |
| Del Río y Khan S.A.C. (en adelante Del Río y Khan)                          | Confección textil                              | Pequeña                         | 11                 | Primera               |

Asimismo, en la Tabla 2, se muestra a los 11 actores de acuerdo al rol que cumplen en la empresa. Se escogió 3 tipos de roles para contar con un panorama completo sobre el desempeño de la líder a nivel empresarial y familiar, además de comprender la dinámica dentro de la empresa familiar. Dichos tipos son Líderes de las empresas familiares, Trabajador familiar y Trabajador no familiar. El primero, pues es importante recoger lo señalado por las líderes, ya que esta será la base de la investigación y contra lo que se comparará el resto de información vertida por los otros dos actores. El segundo, ya que lo señalado por los trabajadores que son parte de la familia permitiría contrastar lo expuesto por la líder, además de identificar características propias de las empresas familiares, pues este tipo de trabajadores, al presentar algún tipo de parentesco con la líder, tendrían un trato diferenciado de parte de todos los actores de la empresa. Por último, los trabajadores que no son parte de la familia permitirían tener información más objetiva del desempeño de la líder y sus características.

**Tabla 2: Datos de los actores entrevistados en las empresas familiares objeto de estudio**

| Rol            | Nombre                          | Empresa                                 |
|----------------|---------------------------------|---|
| Líderes de las | Edith Rosario Ramos Vilcahuamán | Distribuidora Ferretería Rosario S.A.C. |

**Tabla 3: Datos de los actores entrevistados en las empresas familiares objeto de estudio (continuación)**

|                        |                                     |  |
|------------------------|-------------------------------------|--|
| empresas familiares    | Marieugenia del Pilar Antonio Pecho | Madpro del Perú S.A.C.                           |
|                        | Karina Ramos Vilcahuamán            | Empresa Servicios Múltiples Grupo Ramos E.I.R.L. |
|                        | Paula Aguilar Espinoza              | Ravmar Freight Logistics S.A.C.                  |
|                        | Janet Licas Paulino                 | Del Río y Khan S.A.C.                            |
| Trabajador familiar    | Lizbeth Marquez Ponce               | Ferretería Rosario                               |
|                        | Williams Poma Ramos                 | Grupo Ramos                                      |
|                        | Jorge Khan Tello                    | Del Río y Khan                                   |
| Trabajador no familiar | Lidia Zúñiga López                  | Ferretería Rosario                               |
|                        | Verónica Castillo                   | Del Río y Khan                                   |
|                        | Ariadna Alejos                      | Ravmar   |

Ferretería Rosario pertenece al rubro de comercialización de materiales de construcción y también al de transporte de carga pesada. Desarrolla sus operaciones en Huancayo, principalmente, y en Lima, y lleva 25 años en el mercado. La líder fundadora es Edith Rosario Ramos Vilcahuamán, de 43 años, tiene 3 hijos y con respecto a su grado de instrucción, no concluyó sus estudios superiores en las carreras que eligió, las cuales fueron Educación Física y Administración. Su esposo es su principal apoyo en la empresa.

Madpro pertenece al rubro de la construcción, en específico, al de venta de madera y sus derivados. Lleva 28 años en el mercado huancaíno. La líder sucesora es Marieugenia Antonio Pecho, tiene 33 años y lleva liderando la empresa 6 años, asimismo, ha decidido ingresar a la venta de materiales de construcción, como tanques de agua y tuberías. Es bachiller en Administración por la Universidad de Ciencias Aplicadas. Su esposo la apoya en la gestión de la empresa y no tienen hijos.

Grupo Ramos pertenece al sector automotriz, específicamente, se encarga de la reparación y mantenimiento de vehículos pequeños y medianos, y lleva 5 años en el mercado huancaíno. La líder fundadora es Karina Ramos Vilcahuamán, tiene 40 años, es bachiller en Educación Física por la Universidad Nacional del Centro del Perú, tiene 2 hijos, de los cuales, el mayor actualmente es su apoyo principal en la empresa, al igual que su esposo.

Ravmar pertenece al sector del comercio internacional, se encarga de realizar todas las operaciones para efectuar importaciones y exportaciones, y lleva 10 años en el mercado limeño. La líder sucesora es Paula Aguilar Espinoza, tiene 23 años, lleva liderando la empresa 1 año y se encuentra estudiando Gestión Empresarial en la Pontificia Universidad Católica del Perú. No tiene hijos y su principal apoyo es su papá, quien aún toma las decisiones más importantes en la empresa familiar.

Del Río y Khan pertenece al rubro textil, específicamente, al de confección textil para la exportación y lleva 11 años en el mercado limeño. La líder fundadora es Janet Licas Paulino, tiene 46 años, cuenta con estudios técnicos en Corte y Confección, tiene 4 hijos y su principal apoyo es su esposo.

Asimismo, se entrevistaron a 4 expertos, 2 de empresas familiares y 2 en gestión empresarial. Estos permitieron validar y complementar la Matriz de operacionalización presentada en el Anexo M. Se buscó expertos en las áreas señaladas pues, los primeros, permitieron comprender la dinámica de las empresas familiares peruanas en la actualidad, mientras que los segundos facilitaron conocer la manera en la que las empresas son gestionadas por las lideresas. Los datos de los expertos se presentan en la Tabla 3.

**Tabla 4: Datos de expertos entrevistados**

| Tipo     | Especialidad        | Nombre               | Cargo   |
|----------|---------------------|----------------------|---|
| Expertos | Empresas familiares | Enrique Mendoza Díaz | Socio Fundador de Dvalor Consultoría. Es consultor especializado en el diseño e implementación de sistemas de gobierno y gestión para empresas familiares. Ha sido integrante del equipo de investigación del Centro de Empresas Familiares de la UAI, así como conferencista y jefe del equipo de consultores designado por el BID para la creación e implementación del Programa de empresas familiares en el Perú, el cual tuvo como objetivo profesionalizar a más de 100 empresas de propiedad familiar. |
|          |                     | David Wong Cam       | Es Ph.D. en Economía y Dirección de Empresas y M.Sc. en Gestión Avanzada por la Universidad Comercial de Deusto (España). Además, es licenciado y magíster en Administración por la Universidad del Pacífico.   |

**Tabla 3: Datos de expertos entrevistados (continuación)**

|  |                     |               |   |
|--|---------------------|---------------|---|
|  | Gestión Empresarial | Hellen López  | MSc. en Desarrollo Internacional en la Universidad de Manchester, Inglaterra y Gestora con Mención Social por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Con Diplomado en Gestión Estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial y Negocios Inclusivos y en el Programa de Diseño, Ejecución y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública en la Universidad del Pacífico. |
|  |                     | Rose Restrepo | Administradora de empresas, especialista en dirección financiera, gestión de sistemas y tecnología. Es Scrum master-product owner- scrum developer y Agile Team Coach.  |

#### **4. Técnicas de recolección de información**

Debido al enfoque cualitativo que posee la investigación, la técnica que se utilizó para la recolección de información fue las entrevistas semiestructuradas.

##### **4.1. Entrevistas semiestructuradas**

Esta herramienta (ver Anexos N-R) ha sido utilizada con cada uno de los participantes seleccionados. Estas se definen como una “técnica basada en un diálogo o conversación cara a cara, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado” (Arias, 2012, p.73). Dado el contexto de la pandemia, las entrevistas se realizaron a través de la plataforma de Zoom y Google meet. En este caso, es la técnica más idónea para recolectar información a profundidad desde la perspectiva subjetiva y vivencial de los actores seleccionados. Para conducir las entrevistas, se diseñó una guía que siguió la categorización de las variables con base en la revisión bibliográfica. Además de ello, a cada uno de los entrevistados se les dio a conocer toda la información relevante del objetivo de la entrevista mediante el Consentimiento informado. Las entrevistas duraron entre 90 y 120 minutos para las líderes sucesoras o fundadoras y entre 60 y 90 minutos para los trabajadores que son y no son parte de la familia.

Para realizar estas entrevistas, se utilizó una matriz de operacionalización como resultado del marco teórico, la cual se muestra en el Anexo L, en donde se encuentra la definición de las categorías y su división en variables. Se utilizaron 5 categorías para caracterizar al liderazgo femenino: Capital humano, Dirección, Control de gestión, Relación con los trabajadores y Stakeholders y, por último, Relación con los miembros de la familia que trabajan en la empresa. Además, para entender el desempeño que puede causar el liderazgo femenino en las empresas familiares, se utilizaron 4 categorías: Resultados financieros, Cultura, Gestión del talento y Armonía familiar. También, a raíz de la revisión bibliográfica realizada, las 8 proposiciones

planteadas son incluidas dentro de las preguntas de las guías de entrevistas de manera no explícita, sino que incluyen conceptos que estas abarcan.

Luego de las entrevistas con expertos (ver Anexos N y Ñ), se pudo validar la importancia de cada una de estas categorías, pero también, se vio la necesidad de agregar una categoría adicional llamada Otro desempeño. Esta tiene como fin poder identificar cualquier otro tipo de desempeño que el liderazgo femenino podría causar en las empresas familiares, la cual se dividió en tres variables: Valor económico, Valor social y Valor ambiental.

Al formular la guía de entrevistas para los actores, se buscó, en una primera parte, formular preguntas abiertas para lograr 2 objetivos: entrar en confianza con los entrevistados, e identificar variables que no se lograron hallar durante la revisión bibliográfica. Luego de ello, se realizaron preguntas específicas en torno a cada una de las categorías y variables identificadas en el marco teórico.

En la presente investigación se buscó relacionar las categorías dado que el objetivo es analizar la influencia del liderazgo femenino en el desempeño de un grupo de empresas familiares peruanas, como se puede evidenciar en la Figura 1, señalada en el tercer capítulo. Además, se realizó interpretaciones a fondo de los casos, logrando resumirlos por historias de cada empresa (ver Anexo W).

## CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

### 1. Procesamiento de información de trabajo de campo

Luego de aplicar las entrevistas semiestructuradas a los 11 actores de las 5 empresas familiares del caso de estudio (Anexos N-R), se analizará cómo se manifiestan las variables propuestas en base a la autopercepción de los actores. El orden que se seguirá será de acuerdo a las categorías que aparecen en la Matriz de operacionalización (Anexo M).

#### 1.1. Análisis vertical por variable de estudio

Tal como indica Kuckartz (2014), corresponde realizar el análisis vertical de cada una de las categorías y subcategorías identificadas en los textos transcritos de las entrevistas realizadas a los 11 actores de las 5 empresas familiares. Para esta investigación, las entrevistas han tenido el siguiente formato: una primera parte, donde se buscó que los entrevistados respondan preguntas generales sobre ellos mismos, con el fin de conocerlos más y entrar en confianza; y una segunda, donde se realizaron preguntas específicas en torno a las 5 categorías que definirían el liderazgo y 4, que mostrarían el desempeño en la empresa familiar. Además, se tiene una categoría adicional, Sucesión, la cual es una característica propia de las empresas familiares. A continuación, se analizará cada una de las categorías que definirían el liderazgo en base a la información obtenida en las entrevistas.

##### - Primera categoría: Capital humano

La primera categoría es “Capital humano”, la cual se divide en 3 variables: Grado de instrucción, Experiencia de trabajo y Habilidades blandas. Dentro de la primera, se halló que algunas entrevistadas estudiaron carreras que les ayudarían en su desempeño como líderes de empresa, tales como Administración, Gestión Empresarial y Corte y confección; mientras que otra parte siguió una profesión bastante alejada del rubro actual al que se dedican, como Educación Física. Además de ello, de las empresarias entrevistadas, algunas tuvieron experiencias laborales afines a la Administración antes de comenzar a dirigir sus negocios, mientras que otras obtuvieron su experiencia desde su posición como líderes. Todas ellas consideran que sus experiencias de trabajo les han ayudado a desarrollar su madurez, empatía y otras habilidades blandas, más que sus estudios previos. Asimismo, se consideran y las consideran carismáticas, pacientes, comprensivas y abiertas al diálogo. Esto se muestra acorde a lo señalado por López (2020) y Fisher (1999), quienes exponen que las mujeres tienen dichas habilidades de forma innata. En conclusión, respecto a la presente categoría, la variable Experiencia de trabajo es mucho más valorada por las líderes que el Grado de instrucción, pues, como se ha visto, sienten

que han aprendido más en el campo de trabajo, que en las aulas. Sin embargo, esto puede suceder debido a la etapa en la que se encuentran las empresas, ya que, cuando trasciendan a generaciones después de la segunda, el nivel de profesionalización requerido será mayor.

- Segunda categoría: Dirección

La segunda categoría es “Dirección”, la cual fue dividida en cinco variables: Formulación de la misión y visión, Proceso del planeamiento estratégico de la empresa, MOF y Funciones, PF y Procedimientos en la toma de decisiones. Dentro de la primera, se encontró que todas las líderes enfocan sus misiones en brindar un mejor servicio para sus clientes; sin embargo, esta no se transmite al personal de la empresa. Por el lado de la segunda, todas tienen como objetivo ampliar su gama de productos o crecer más a nivel de locales y cartera de clientes, así como reducir costos. López (2020) señala que las mujeres líderes buscan que los objetivos personales de los trabajadores se alineen con los objetivos de la empresa; sin embargo, la mayoría ha preferido plantear la misión y visión con su familia, antes que con sus trabajadores, tal como lo hizo una de ellas. Con respecto al MOF, algunas líderes no lo han incluido dentro de sus documentos formalizados; de estas, unas consideran importante implementarlo, mientras que las otras no. Aparte de esto, ninguna de las empresas cuenta con un PF estipulado, unas consideran que no es importante contar con uno y otras tienen el tema conversado con su familia, mas nunca han formalizado el documento. Esto está en la línea de lo señalado por Mendoza (2020), quien menciona que el PF no es indispensable para todas las empresas familiares, sino que va a depender de la generación en la que se encuentren y de la posibilidad de conflictos que puedan surgir de los miembros de la familia; esto se aplica en los casos de estudios, ya que las empresas analizadas están en la primera o segunda generación. Por todo lo señalado, se colige que la mayoría de las empresas estudiadas tienen una estructura operativa y el resto, una estructura funcional.

Además de esto, respecto del Procedimiento en la toma de decisiones, la mayoría basa sus decisiones en el dinero que involucra desembolsar y el que puedan recibir, todas consultan con sus familiares y deciden de manera conjunta, pero solo una minoría delibera también con sus stakeholders. Esto va acorde con lo señalado por López (2020), quien hace mención a que la toma de decisiones de la mujer es emotiva y siempre va a considerar la opinión de sus familiares. Además, Mendoza (2020) señala que, en las empresas familiares, aparte del interés económico que existe, se tiene el interés de la unidad familiar, esto es, tomar las decisiones considerando si con esto la familia se va a mantener unida.

En resumen, la forma de dirección de las mujeres líderes estudiadas se basa en la comunicación y escucha activa, así como la búsqueda del bien común, lo que genera que no sea tan relevante el contar con documentos formalizados como la Planificación estratégica, el MOF

y el PF, pues los intereses se encuentran alineados y la confianza que existe entre los miembros de la familia es fuerte, por lo que las líderes ven innecesario establecer documentos que especifiquen el manejo de la empresa en el presente y el futuro, ya que aseguran que todos velan por el bienestar del negocio.

- Tercera categoría: Control de gestión

La tercera categoría es “Control de gestión”, la cual se puede definir a partir de 5 variables: Proceso de supervisión, Indicadores de evaluación del cumplimiento del Plan estratégico, Cadena de mando, Extensión de control y Formalización. Dentro de la primera, la mayoría de las líderes contaron que utilizan cámaras para supervisar que todo se esté realizando de manera correcta, mientras que son pocas las que utilizan WhatsApp como herramienta para dicha tarea. Para ello, delegan la supervisión directa a los trabajadores que no son parte de la familia y supervisan de igual manera a los trabajadores de la familia como a los que no lo son, según las líderes. Sin embargo, la mayoría de los trabajadores que no son parte de la familia consideran que existen diferencias en la manera de supervisión hacia los familiares que trabajan dentro de la empresa, pero que no significa una molestia para ellos. Respecto del segundo, los indicadores más recurrentes son sobre las ventas, pero también utilizan indicadores de gestión del talento humano y de costos administrativos. Respecto de la Cadena de mando, la mayoría de las líderes prefiere tener una relación horizontal con sus trabajadores, a pesar de que existe una relación de jerarquía entre ellos, que, si bien no está plasmada en un documento, es del conocimiento de todos los colaboradores. Respecto de la Formalización, la mayoría de las empresas no cuentan con los principales documentos como el MOF, PF, las normas de convivencia y plan estratégico, tal como se mencionó líneas arriba. Además, son pocas las empresas que han conversado sobre dichos documentos a manera de reemplazo de la formalización. A pesar de que todas tienen establecidas las normas y reglas de la empresa, son pocas las que las tienen formalizadas, y algunas las tienen presentes en las paredes del local de la empresa. Las organizaciones que tienen formalizadas estas normas y reglas, las comparten, normalmente, en la inducción al personal. La falta de formalización no permite que las personas tengan claridad respecto de la variable Extensión de control, dado que no tienen certeza de a quién supervisan y por quiénes son supervisados.

Esto va acorde con lo señalado por Mendoza (2020), quien, en base a sus años de consultor, comenta que los mayores problemas que encontró en la empresa familiar se pueden clasificar en dos ámbitos: por el lado de la empresa, la falta de planificación estratégica y la ejecución de esta y por el lado de la familia, la ausencia del PF. Además, López (2020) menciona que las mujeres se toman más tiempo para planificar y decidir. En los casos que se tiene, las mujeres, si bien se

toman el tiempo para analizar y planificar la estrategia que seguirá la empresa, no la formalizan en un documento.

En resumen, dado que las empresas se encuentran en la primera o segunda generación, no han desarrollado una estructura compleja, pues los fundadores aún se encuentran vivos y pueden controlar el desempeño de la empresa directamente. El decidir si se delega o no va a depender de cuán instruida se encuentra la líder.

- Cuarta categoría: Relación con los Trabajadores y Stakeholders

La cuarta categoría es “Relación con los Trabajadores y Stakeholders”, la cual se ha desarrollado a través de 4 variables: Canales de comunicación interna y externa, El flujo de información de la empresa, Líder informal y Castigos y recompensas a los trabajadores. Dentro de la primera, para comunicarse con su personal y demás actores importantes, todas utilizan WhatsApp, llamadas directas y correo electrónico; pocas tienen grupos de WhatsApp por áreas de la empresa, mientras que otras utilizan los correos electrónicos como control y evidencia de las decisiones que se van tomando; además, el resto entabla comunicación directa con los empleados. Con referencia a la segunda variable, todas programan reuniones constantes (mensuales o diarias, de acuerdo a la situación) para evaluar el progreso de la empresa. La mayoría de las empresas tiene un líder informal, quien, normalmente, es el trabajador más antiguo. De acuerdo a los trabajadores, su presencia en la empresa trae beneficios, ya que siempre están dispuestos a ayudar y los ven como referentes y apoyo. Con respecto a los Castigos y recompensas, pocas líderes los tienen especificados y formalizados en sus documentos, y el resto solo los tienen de manera oral y no formal. Estos castigos son económicos y a veces, pueden llegar a la suspensión o al despido. Todas las empresarias están bastante comprometidas con sus equipos, por lo que realizan actividades para afianzar los lazos, escuchan los problemas de los trabajadores y tratan de ayudarlos. Esto se complementa con lo señalado por López (2020), quien comenta que existen ciertas características innatas que tiene la mujer, tales como la empatía y la escucha activa, las cuales tienen una consecuencia positiva en el resultado organizacional.

En resumen, dado que las empresas están en la primera o segunda generación, los dueños de estas se encuentran presentes en la empresa y velan por una buena relación con sus trabajadores. Además, al estar presentes en la empresa, no consideran necesario formalizar documentos relacionados a los castigos y recompensas a los trabajadores, pues los mismos dueños pueden solucionarlo de manera directa.

- Quinta categoría: Relación con los miembros de la familia que trabajan en la empresa

La quinta categoría denominada “Relación con los miembros de la familia que trabajan en la empresa” está compuesta por 2 variables: Proceso de organización del PF y Líder familia. Respecto de la primera variable, ninguna de las empresas manifestó que cuenta con un PF formalizado y documentado. Esto se entiende de lo señalado por Wong (2020), quien menciona que lo importante es el consenso; además, Mendoza (2020) señala que, en empresas familiares de las primeras generaciones, normalmente, no se tiene el PF porque los intereses se encuentran alineados y no presentan posibles conflictos que puedan poner en peligro la continuación de la empresa. Además de ello, la mayoría de las líderes de la empresa se consideran también líderes de sus familias, mientras son pocas las que tienen como líder al padre, pues aún viven con su familia nuclear. En suma, las líderes que tienen pareja son también líderes de la familia, mientras que las líderes que no, tienen como líder familia al padre.

A continuación, se presentan los desempeños que se manifiestan en el grupo de empresas familiares de la presente investigación producto del liderazgo femenino. Estos fueron identificados producto de la revisión bibliográfica.

- Primer desempeño: Resultados financieros

El primer desempeño es “Resultados financieros”, el cual se desarrolló a partir de 4 variables: Rentabilidad (bruta, operativa, antes de impuestos y neta), Ratios de liquidez, Ratios de solvencia e Inversiones. Cabe señalar que la información recolectada en esta categoría ha tenido como fuente lo señalado en las entrevistas por las líderes, mas no ha sido corroborado con los estados financieros de las empresas, dado que estas lo consideran información confidencial. Es por esto que se asume toda la información vertida de manera oral como verdadera. En la primera variable, se encontró que la mayoría de las líderes consideran que el 2020 fue el mejor año en rentabilidad, a pesar de la pandemia, así como algunas consideran que el 2019 ha sido el peor año en el mismo aspecto, debido a que hubo bajas ventas. Respecto de la segunda variable, las empresas de todas las líderes cuentan con buena liquidez y de estas, la mayoría siente que ha sido resultado de la pandemia, mientras que, para una sola, la pandemia no causó efecto alguno en esta subcategoría. Respecto de la tercera variable, pocas tienen proyectado pedir un préstamo para poder ampliar sus locales y consideran que sí podrán pagarlo, tal como el caso de Marieugenia, quien fue una de las líderes cuyas empresas se vieron beneficiadas por el préstamo de Reactiva Perú y que consideran que podrán cumplir los términos de pago de este. Por otro lado, la mayoría de estas de estas no busca financiamiento bancario por el momento, de las cuales, una jamás pediría un préstamo, debido a que su padre le ha inculcado que no es bueno trabajar con deudas. Respecto de la última variable, la mayoría de las empresarias tiene pensado invertir dinero

próximamente; para esto, se presentaron diversas fuentes de asesorías: profesional, contadora, familia y esposo.

En suma, dadas las características propias de las empresas como son sus años en el mercado y, por ende, su prestigio en el sector, así como las características propias de las líderes, la pandemia no les ha afectado tanto en su rentabilidad y liquidez, pues han sabido adaptarse a los cambios del entorno; ni en su solvencia, ya que su perfil bancario permite que puedan acceder a préstamos con menores tasas de interés del banco, como préstamos que el Gobierno ofrece. Esto les permite invertir libremente, ya que cuentan con recursos disponibles.

#### Segundo desempeño: Cultura

Respecto al segundo desempeño denominado “Cultura”, esta se define a partir de 4 variables: Vestimenta de los trabajadores, Forma de resolución de conflictos, Normas de convivencia y Valores de la empresa. En la primera variable, la mayoría brinda uniformes (con colores de la empresa) a sus trabajadores y los renuevan constantemente. Por otro lado, son pocas las que no consideran importante contar con dichas vestimentas porque el giro del negocio no lo requiere. Respecto de la segunda, todos los entrevistados consideran que el clima laboral es óptimo, que todo es armonioso y hay un sentido familiar dentro de la empresa, todos se llevan bien. La mayoría de las líderes resuelven los conflictos mediante el diálogo, para tratar de solucionarlos de manera rápida y sencilla, la mayoría de este grupo piensa que debería implementarse una forma estipulada de resolver los conflictos, mientras que el resto opina lo contrario. Por otro lado, solo una resuelve los conflictos en conjunto (con los involucrados, los jefes de equipo y ella), pero también a través del diálogo en caso de que el conflicto sea leve; si no lo es, se emiten memorandos y descuentos. Todas las líderes priorizan el respeto, la comunicación, la puntualidad y el buen trato a los clientes. Asimismo, con respecto a la tercera variable, todas han difundido sus normas de convivencia y consideran que el índice de cumplimiento es alto. Finalmente, dentro de la cuarta variable, se halló que todas priorizan la puntualidad, transparencia, honestidad y responsabilidad como valores cruciales, los cuales han sido divulgados y se transmiten mediante el ejemplo. López (2020) señala que estos valores influyen en la relación con sus stakeholders, pues cada vez más organizaciones quieren contratar con empresas que cuenten con dichas características. Por lo expuesto, se puede concluir que la mayoría de las líderes mantiene una cultura centralista/conservadora, pero también, se evidenció una puramente conservadora y otra únicamente centralista. Se utilizó dicha clasificación de culturas en base a lo mencionado por Mendoza & Mendoza (2016).

En resumen, las empresas tienen una cultura conservadora y/o centralista, debido a que los dueños se encuentran en la empresa durante el periodo de trabajo, por lo que prefieren tomar

las decisiones más importantes ellos mismos antes que delegar dichas funciones. La presencia de los dueños en la empresa genera que la relación entre estos y sus colaboradores sea más estrecha, lo que genera que los lazos se fortalezcan y se desarrolle un clima organizacional óptimo.

- Tercer desempeño: Gestión del talento

La categoría “Gestión del talento” fue dividida en 3 variables: Planificación del talento humano, Proceso de recursos humanos e Indicadores de gestión del talento. Dentro de la primera variable, se encontró que parte de las empresas no cuentan con un Planeamiento de talento humano, pero sí realizan convocatorias y contrataciones, otra parte modifica sus planes de acuerdo a sus necesidades, mientras que son pocas las que contratan mediante referidos y la mayoría hace convocatorias públicas mediante distintos canales. Además de esto, todas las líderes realizan entrevistas laborales, dentro de las cuales, algunas han decidido agilizar esta entrevista a un “¿Quieres trabajar? Ya, haz esto”, pues consideran que quieren hacer las cosas lo más rápido posible. Las inducciones suelen durar entre 1 y 2 semanas. Por el lado de la segunda variable, la mayoría de las líderes capacita a sus trabajadores en temas actuales con respecto al giro del negocio, mientras que otras buscan apoyar al desarrollo personal de sus trabajadores a través de coaching y actividad física con ellos (fullbody). Esto se puede entender con lo señalado por López (2020), quien expone que las mujeres buscan transmitir esta búsqueda del equilibrio entre sus distintos roles como mujer a sus trabajadores, por lo que buscan tener tiempo para ellas mismas y, en este caso, lo comparten con el personal. Además, según Restrepo (2020), las mujeres tienen la característica de ser compasivas, de ejercer un liderazgo maternal, buscan ayudar a sus trabajadores en lo que puedan y no los dejan solos con los problemas que les aquejan. Esto se ha visto en la mayoría de las líderes, quienes se toman el tiempo para escuchar a sus trabajadores, incluso, una líder (Janet) señaló que llora con ellos. Por último, con respecto a la tercera variable, se halló que la rotación laboral es significativa en pocas empresas; algunas explican que esto es debido a la pandemia y otras, por el giro del negocio (construcción es un rubro pesado, según expresaron). Además, solo una de las líderes no tiene trabajadores en planilla, pero todas ellas organizan actividades fuera o dentro del horario de trabajo para recreación de todos.

En suma, si bien no realizan un planeamiento de la gestión humana, a través de actividades de confraternización, generan que el equipo se una más y exista la confianza de pedir retroalimentación o feedback de lo desempeñado.

- Cuarto desempeño: Armonía familiar

El cuarto desempeño es “Armonía familiar”, conformado, originalmente, por 5 variables: Conflictos entre los miembros de la familia, Equilibrio entre la empresa y la familia, Tiempo personal, Visión compartida y Sentimiento de trascendencia. Dentro de la primera variable, se

utilizó la teoría de Zahra y Sharma (2004) para conocer la situación de la empresa en el ámbito familiar como el empresarial. Dichas preguntas mostraron que solo una se ubica en el tercer cuadrante (corazón cálido y bolsillos vacíos), debido a que considera que han atravesado por una crisis económica, pero que el cariño de la familia se ha mantenido intacto. Esto está en la línea de lo expuesto por López (2020), quien señala que, en una empresa familiar, el tema emocional es fuerte y las mujeres siempre tomarán en cuenta la opinión de sus familiares e incluso, van a preferir pasar más tiempo con la familia y en caso la mujer decida priorizar el negocio, podría poner en riesgo la armonía familiar. Por otro lado, la mayoría se ubica en el primer cuadrante (corazón cálido y bolsillos llenos), debido a que ambos aspectos han sido positivos. Todas las líderes consideran que los problemas son mínimos e insignificantes, debido a que saben cómo manejarlos para que no se intensifiquen. Con respecto a la segunda variable, todas las líderes trabajan entre 9 y 14 horas diarias, sin un horario establecido, dependiendo del giro del negocio. Asimismo, todas tratan de dedicarle entre 2 y 4 horas diarias a actividades con sus familias. Por el lado de la tercera variable, se encontró que la mayor parte de ellas dedica poco tiempo a sí mismas por motivos laborales. Son pocas las que dedican un tiempo diario exclusivo para ellas, para alejarse del estrés, mientras que una ha podido dedicar más tiempo para sí y para su familia, a raíz del coaching personal, lo que le permitió tener una mejor organización en la empresa. Esto se entiende gracias a lo comentado por López (2020), quien señala que las mujeres tienen 4 roles, de los cuales, el rol de empresaria, madre y esposa las deja casi sin tiempo para su rol como mujer. Como señalaba la líder Janet: “la mujer es la columna de la familia; si esta está unida, es por la lucha constante de esta”. Esta “lucha” las deja casi sin tiempo para su rol como mujer, esto es, su tiempo personal.

Además de esto, dentro de la cuarta variable, la mayoría de las líderes sienten que la visión es compartida con la familia y transmitida a través de reuniones y conversaciones. Con respecto a la quinta variable, la mayoría también indicó que quiere que la empresa perdure en el tiempo, mientras que otra parte no quiere heredar el negocio, pues el rubro es pesado y no desea que sus hijos estén “esclavizados” al trabajo. Esto último se puede entender con lo señalado por Mendoza (2020), con respecto a que pocas veces, las empresarias quieren heredar el negocio a sus hijos cuando no les va bien o tienen malas experiencias de trabajo en el rubro, como es el caso de confecciones, el cual requiere de mucho sacrificio, demanda largas horas de trabajo y la ganancia no retribuye los esfuerzos.

En suma, la armonía familiar de las empresas familiares es buena tanto en el ámbito empresarial como familiar, esto se puede entender por la dedicación de las mujeres, incluso dejando de lado el tiempo para sí mismas. La mujer, para mantener la armonía familiar, tiene que sacrificar su tiempo libre.

- Quinta categoría: Otro desempeño

Respecto a la quinta categoría, denominada “Otro desempeño”, se determinó que solo una de las entrevistadas se preocupa de manera específica en que la empresa esté más ordenada y organizada, otra buscó darles trabajo a sus vecinas durante la pandemia para servirles de apoyo; mientras que la mayoría no busca alcanzar el triple impacto (valor económico, social y ambiental). A pesar de lo señalado por López (2020) con respecto a que las empresas buscan generar el triple impacto y para las mujeres, sería mucho más sencillo adoptar dichas prácticas por el sentido de responsabilidad social que poseen, en los casos de estudio no se encontró acciones alineadas a ello. Se cree que la causa de esto es la falta de información de las líderes, falta de políticas públicas que las den a conocer y la búsqueda de tener mejores resultados financieros de las líderes.

- Categoría propia de las empresas familiares: Sucesión

Respecto a la categoría adicional que se denomina “Sucesión”, conformada por las variables Proceso de sucesión, Rol de la mujer en la familia, Primogenitura y Capital social. Dentro de la primera variable, solo una no sabía que sería la sucesora del negocio familiar, pero su desempeño óptimo en otra empresa hizo que sus padres se decidieran por ella. De las líderes, parte de ellas considera que su sucesor debe ser carismático, paciente y dedicado, tener conocimientos administrativos y contables, debe gustarle el negocio y tener don de mando, mientras que otra parte de ellas manifiesta que fueron preparadas desde jóvenes para entrar al mando. Con respecto a la segunda variable, algunas percibieron que el ser mujer les puso en una situación de desventaja en comparación a sus pares, ya que no les tomaban en serio para hacer negocios; sin embargo, el resto de empresarias considera que el ser mujer facilitó su desenvolvimiento en el negocio. Por el lado de la tercera variable, una de ellas considera que el negocio tiene que ser liderado, obligatoriamente, por una mujer, por lo que no se lo sucedería a su primer hijo, así hubiera sido varón. Finalmente, dentro de la última variable, la mayor parte de las líderes involucran a sus hijos o fueron involucradas por sus padres de manera obligatoria y a temprana edad al negocio para que se familiaricen con este. En resumen, las líderes no tienen en cuenta la primogenitura para su decisión de suceder la empresa, valoran más las habilidades blandas y duras del potencial sucesor.

Como se mencionó en el capítulo anterior, se utilizaron preguntas abiertas, que motivaban a las respuestas amplias para extraer información sobre variables que ya habían sido determinadas (Grado de instrucción, Experiencia laboral e Historia de la empresa), así como otros aspectos que surgieron durante las entrevistas. Dentro de estas nuevas variables emergentes, se encontraron a la Filosofía de vida, Sentido de equipo y Rol del esposo/conviviente.

Dentro de la primera, las líderes de las empresas familiares se caracterizan por ser positivas respecto del futuro y tratan de transmitir su buena vibra a sus trabajadores. Las filosofías de vida de las líderes son distintas entre sí, unas se enfocan en la confianza en sí mismas; otra, en que debe esforzarse todo lo que pueda mientras sea joven y otra en que los préstamos son lo último que pediría en su vida, tanto a nivel empresa, como personal, la otra es muy positiva en todo y trata de transmitirlo a sus trabajadores. Sin embargo, lo que tienen en común es la conciencia de que todo lo que pueda suceder depende de ellas mismas, por lo que deben esforzarse al máximo mientras puedan.

Dentro de la segunda, el sentimiento de equipo que tienen las líderes genera que sus trabajadores las vean como una compañera más, como una persona que aporta y no solo una supervisora, esto genera que les tengan confianza y se desenvuelvan de mejor manera, aportando a la mejora organizacional.

Por último, la tercera, el rol de la pareja de la líder es fundamental, pues se ha visto que estos apoyan a las líderes en su rol como empresaria y mujer, ya que también contribuyen en las labores del hogar, lo que representa un apoyo significativo hacia las empresarias, pues son capaces de dedicar más tiempo a sí mismas, lo cual contribuye al bienestar de estas y, por lo tanto, a la de sus empresas. Además, se ha visto que las mujeres van a preferir la armonía dentro de la familia por sobre la de la empresa, por lo que cuidan mucho la relación con su pareja e hijos.

## **1.2. Análisis de la influencia del liderazgo femenino al desempeño de las empresas objeto de estudio**

A continuación, se explorará la influencia que tendrían el Capital humano, Dirección, Control de gestión, Relación con los trabajadores y stakeholders y Relación con los miembros de la familia que trabajan en la empresa a la Rentabilidad, Cultura, Gestión del talento y Armonía familiar.

En primer lugar, dentro del Capital humano, se encuentran 3 variables señaladas previamente. En base a las entrevistas realizadas, se obtuvo que estas variables causan un efecto directo en cada una de las categorías identificadas como formas de desempeño. Para empezar, los Resultados financieros de todas las empresas se han visto influenciados positivamente por el Capital humano, esto debido a que los conocimientos que han adquirido las líderes más sus habilidades blandas han permitido que realicen mejores inversiones, cierren negocios más rentables y accedan a mejores préstamos, lo cual ha repercutido de manera positiva en la empresa y sus actores interesados. Luego, con respecto a la Cultura, los empleados familiares y no familiares entrevistados permitieron conocer que el clima de cada una de las organizaciones era óptimo, familiar y armonioso, lo cual encuentra razón en las capacidades propias de las líderes.

Además de esto, con respecto a la Gestión del talento, a pesar de que no cuentan con un Plan de Recursos Humanos, las líderes y trabajadores afirmaron que aspectos como la contratación, inducción, capacitación y desarrollo personal son efectuados de manera positiva y conveniente para todos los empleados, puesto que las líderes los toman mucho en consideración y se preocupan por su desarrollo personal y profesional. Por último, con respecto a la Armonía familiar, los 11 entrevistados dieron a conocer que la relación en la familia de la líder era armoniosa y libre de conflictos de gran magnitud; sin embargo, que un punto de mejora para las líderes, según ellas, era el tiempo que se dedican a sí mismas y a su familia, que, por motivos laborales, muchas veces llegan a descuidar.

En suma, el Capital humano de la líder será determinante para el desempeño que pueda lograr la empresa, es por eso que la líder debe invertir en tener una mejor educación, debe buscar tener más experiencia y desarrollar habilidades blandas. En los casos analizados, la mayoría de las líderes, si bien no tenían un grado de instrucción óptimo, generaron que el desempeño de la empresa sea bueno gracias a su experiencia y sus habilidades blandas.

En segundo lugar, dentro de la Dirección de las empresas familiares, se halló que los sujetos de estudio se han caracterizado por no contar con el MOF, ni el PF; asimismo, pocas son las empresas que tienen mapeadas su misión y visión, y realizan la planificación estratégica. La mayoría de las mujeres escribe en una hoja la misión, visión, metas y la pega donde todos la puedan ver, esto genera que los trabajadores de la empresa las conozcan y alineen sus funciones para cumplirlas, es por eso que la influencia de esta categoría sobre los Resultados financieros es positiva. Con respecto a la Cultura, a pesar de la ausencia de documentos esenciales (mencionados líneas arriba), el hecho de que las mujeres recalquen los valores y normas de convivencia en todo momento a sus trabajadores genera que estos los conozcan; además, esto va reforzado por el “enseñar con acciones”, tal como comentaba Janet Licas (líder fundadora): “transmito los valores practicándolos yo misma”. La Gestión del talento humano también se ve afectada, pues no se realiza planificación. El proceso de gestión humana se improvisa y genera que los colaboradores consideren que no tienen posibilidad de crecer en la empresa y el grado de rotación y ausentismo aumenta. Además, puede generar problemas en el reclutamiento y selección, pues la decisión se basará en perspectivas de los miembros de la familia, lo cual resulta ser subjetivo. La Armonía familiar se ve afectada principalmente por la falta de PF, pero, a pesar de que ninguna de las empresas contaba con este documento, todas tenían una buena relación con los miembros de la familia; esto se entiende porque la mayoría están en la primera generación y los intereses de los fundadores están alineados (Mendoza, 2020). Asimismo, el tener como prioridad consultar a la familia por sobre el dinero para tomar decisiones genera que los miembros de esta se sientan

valorados y escuchados y, por ende, la armonía se mantenga en la familia tal como se vio en la mayoría de los casos de estudio.

Por lo señalado, la forma de Dirección de la líder es determinante para generar un buen desempeño en la empresa; el tener presente la misión, visión, el MOF, el PF y el procedimiento de toma de decisiones será importante para que la empresa se desarrolle de la mejor manera. La mayoría de las empresas las tenían escritas en un papel y pegadas en una parte visible del local de la empresa, lo cual ayudó a que los trabajadores los tengan en cuenta en sus funciones y el desempeño en general sea bueno. Respecto de la Armonía familiar, se encontró que las empresas, a pesar de no contar con un PF, tenían una relación buena, es por eso que se puede concluir que, para las empresas familiares de la primera o segunda generación, no sería relevante contar con dicho documento, ya que los intereses están alineados. Además, la Gestión del talento, en las empresas objeto de estudio se ve afectada por la falta de documentos establecidos, por lo que se recomienda formalizar escritos como el MOF, misión, visión, proceso de toma de decisiones y la estrategia que sigue la empresa.

En tercer lugar, sobre el Control de gestión en las empresas que fueron objeto de estudio, se manifestó una baja formalización, como ya se mencionó, esta es compensada con la comunicación activa de parte de la líder con sus colaboradores. Además, la delegación en la mayoría de las empresas analizadas aún no se realiza al 100% y la supervisión de los trabajadores en la mayoría de estas se da mediante la observación. Esta falta de delegación y el excesivo control no genera que la empresa se desarrolle a plenitud, pues no se hace uso de los recursos (colaboradores), por lo que su rentabilidad se ve afectada. También repercute a la cultura organizacional del grupo de empresas estudiadas, pues genera que esta sea centralista y conservadora, pero al tener la líder los conocimientos necesarios y una experiencia vasta, los trabajadores legitiman su autoridad y aprenden de ella, es por eso que, en la mayoría de empresas, si se analizan los indicadores de gestión de talento, estos no presentan un alto grado de rotación, ni ausentismo. Además, la falta de delegación y el querer hacerlo todo genera que la líder tenga menor tiempo para sí misma y no equilibre entre la familia y la empresa, lo que podría generar un posible conflicto familiar, por lo que la armonía familiar se ve afectada. Sin embargo, en algunos casos, a pesar de que la empresaria contaba con poco tiempo para ella y su familia, no se generan conflictos, pues tienen como principal apoyo en la empresa al esposo y a los hijos.

Esta categoría tiene una influencia positiva en la mayoría de las formas de desempeño identificadas, menos en los Resultados financieros. El Control de gestión es importante para el desempeño de la empresa. Tener claro el Proceso de supervisión, los Indicadores de cumplimiento del plan estratégico, la Cadena de mando, la Extensión de control y la Formalización ayudarán a

hacer seguimiento a las metas de la empresa y, por ende, mejorar el desempeño. La mayoría de las empresas presentan una formalización baja y delegan poco, no tienen indicadores de control, lo cual genera que la empresa no utilice todos sus recursos a plenitud y, por lo tanto, la rentabilidad sea baja. Sin embargo, la Cultura, la Gestión del talento humano y la Armonía familiar no se ven afectadas.

En cuarto lugar, se encuentra la Relación con los trabajadores y stakeholders, cuyas variables tendrían una influencia positiva en las formas de desempeño establecidas luego de la revisión bibliográfica. Por ejemplo, con respecto a los Resultados financieros, las líderes pudieron identificar que la comunicación efectiva y directa que se mantiene con los empleados y demás stakeholders es clave para la rentabilidad de la empresa, pues así se pueden entablar negociaciones de compra y venta, y préstamos beneficiosos para ambas partes. También, en relación a la Cultura, estas variables han influenciado significativamente, ya que el constante y directo uso de canales de comunicación (como WhatsApp, llamadas telefónicas y correos electrónicos) han ayudado a que el clima sea grato y se entablen relaciones positivas en el ambiente laboral entre Directivos y subordinados. Sin embargo, ya que la mayoría no cuenta con los castigos y recompensas formalizados, definidos y difundidos, genera que la forma de resolución de conflictos sea ambigua en muchos casos, aunque varios también prefieren utilizar el diálogo para solucionar los problemas de manera directa o a través de los líderes informales identificados. Luego de esto, con respecto a la Gestión del talento, se identificó que existe una relación directa entre ambas categorías, debido a que las líderes prefieren brindar retroalimentación de manera directa a los trabajadores, por lo que el directo flujo de información que existe en las organizaciones estudiadas favorece a dicho proceso. Además de esto, sirven para la etapa final del Proceso de recursos humanos, debido a que las líderes entrevistadas manifestaron que utilizan los medios mencionados anteriormente para acordar en tener reuniones, salidas, almuerzos, concursos, reconocimientos, entre otros, lo cual refuerza de manera evidente el clima organizacional. Por último, en la relación entre esta categoría y la Armonía familiar, se evidencia que la influencia de la primera sobre la segunda es fuerte, debido a la existencia de los diversos canales de comunicación, el clima en la empresa y el flujo de información generan que la líder perciba que el negocio va bien, lo cual deriva en que esta categoría sea positiva, debido a que muchos conflictos empresariales pueden generar conflictos en la familia.

La Relación con los trabajadores y stakeholders tiene influencia positiva sobre las categorías del desempeño analizadas en todos los casos de estudio, a excepción de la Cultura, pues las líderes, al no tener formalizados los castigos y recompensas, generan tensión en sus trabajadores. Los demás aspectos como los Canales de comunicación, el Flujo de información y

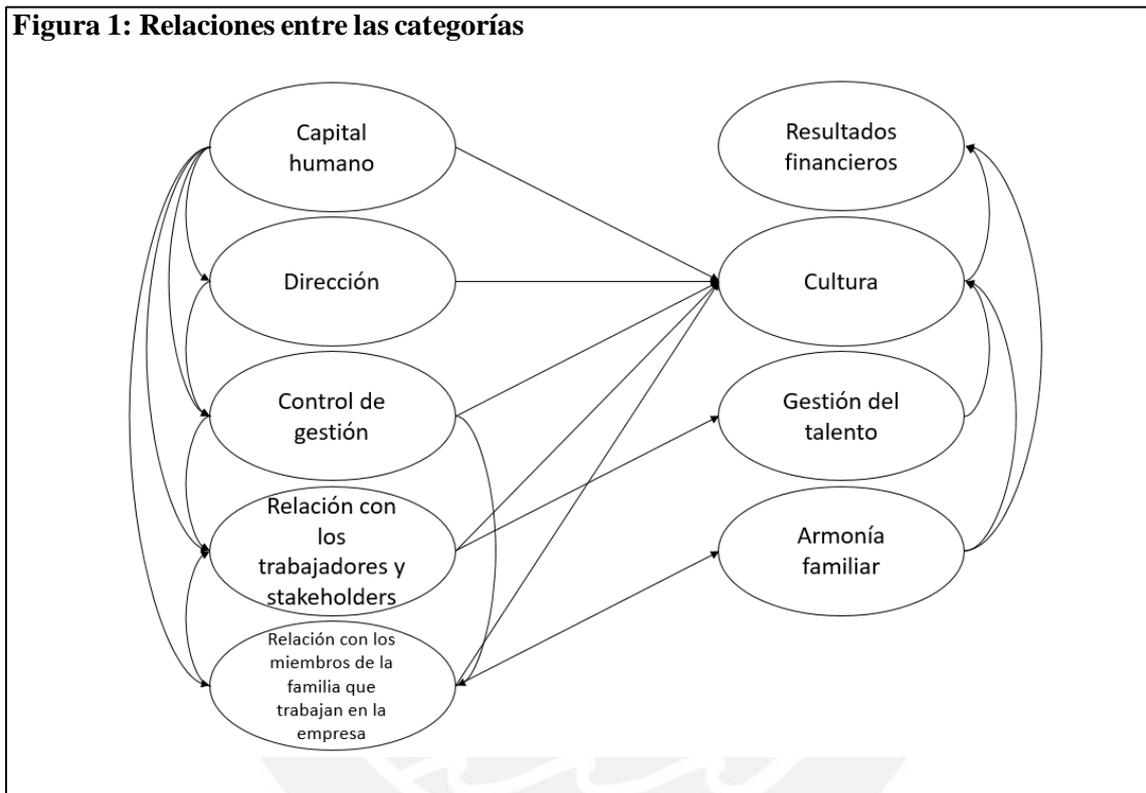
el Liderazgo informal son relevantes para los Resultados financieros, la Cultura, la Gestión del talento y la Armonía familiar.

En quinto lugar, respecto de la Relación con los miembros de la familia que trabajan en la empresa. Se encontró que, como ya se señaló, a pesar de no tener formalizado el documento del PF en las empresas lideradas por sus fundadoras y tenerlo hablado en las empresas que lideran las sucesoras, la relación es buena entre los miembros. Asimismo, la líder familia en la mayoría de empresas es la líder de esta, esto genera que la relación sea positiva, pues la mujer conoce su rol en la empresa y la familia, y trata de equiparar destinando tiempo para cada uno de sus roles. Esta buena relación entre los miembros de la familia genera que la rentabilidad de la empresa aumente, pues, al sentirse todos los miembros de la familia escuchados y valorados, se comprometen con la empresa y ayudan más. Respecto a la Cultura, buscan que los valores familiares de la familia también se compartan en la empresa y los trabajadores se sientan como parte de la familia. Respecto de la Gestión del talento humano, las empresas tienden a tener diferentes mecanismos de evaluación de desempeño para los trabajadores de la familia y los que no pertenecen a esta. En los casos analizados, se encontró que los trabajadores que son miembros de la familia buscaban que entre ellos también exista esta familiaridad, lo cual influye de manera positiva en la retroalimentación. Respecto de la Armonía familiar, la buena relación refuerza esta entre los miembros de la familia, se genera una visión compartida entre todos los miembros y existe un sentimiento de trascendencia.

Por lo señalado, se puede colegir que esta categoría influye de manera positiva a las variables de desempeño. Lo que hace concluir que la Armonía familiar repercute positivamente en la estabilidad de la empresa, ya que la buena relación entre los miembros de la familia se refleja en el trato hacia los trabajadores que son parte de la familia como los que no lo son.

Las categorías que buscan caracterizar al liderazgo de la mujer y al desempeño que se puede lograr en las empresas familiares no solo se relacionan entre sí; sino también, entre las categorías que caracterizan al liderazgo femenino y al desempeño, encontrándose que el Capital humano es la categoría más importante que la mujer tiene que cuidar para asegurar un buen liderazgo y desempeño de la empresa. Por el lado del desempeño que puede generar, se encontró que la Cultura resulta ser la categoría más importante, pues genera que los Resultados financieros de la empresa sean buenos. Ver Figura 1.

**Figura 1: Relaciones entre las categorías**



La figura 1 presenta en la columna izquierda a las categorías que caracterizan al liderazgo femenino, y en la derecha, a las categorías que son formas de desempeño en las empresas familiares. Como se señaló líneas arriba, el Capital humano afecta a las demás categorías, las cuales son Dirección, Control de gestión, Relación con los trabajadores y stakeholders, y Relación con los miembros que son parte de la familia. A la vez, la forma que la líder tiene de dirigir afecta al Control de gestión, el cual influye directamente en las Relaciones con los trabajadores y stakeholders y las Relaciones con los miembros de la familia, pues al mantener una buena relación con estos últimos, se proyectará fuera del círculo familiar y tratarán de tener una buena relación con los trabajadores de la empresa.

La Cultura se ve influenciada por todas las categorías que caracterizan al liderazgo femenino, además, es influenciada por la Gestión del talento, pues si esta es buena, la Cultura se verá fortalecida. Asimismo, la Armonía familiar generada por una buena relación entre los

miembros de la familia contribuirá a que la cultura se fortalezca. Tener una Cultura fuerte y Armonía familiar va a generar buenos resultados financieros. También, se evidenció que la Relación con los trabajadores y stakeholders influye en la Gestión del talento, puesto que mantener una buena relación con los últimos permitirá que cada una de las etapas del Proceso de recursos humanos sea valorada por los trabajadores y también, le sea más sencillo de gestionar al empleador.

### **1.3. Análisis de las características propias de las mujeres líderes**

Luego de analizar las historias de cada una de las empresas, las cuales se encuentran en el Anexo W, se pudo concluir que las líderes de estas presentan características propias; sin embargo, luego de analizarlas de manera individual, se pudo concluir que existen similitudes, las cuales se pueden clasificar en 9 aspectos.

El primer aspecto son las habilidades duras. Ellas atribuyen a los años que trabajan en la empresa todo el conocimiento que tienen sobre el sector, y no tanto a las carreras que siguieron, ya que estaban centradas en lo teórico, en lugar de lo práctico. Un claro ejemplo de esto es Paula, quien señala que todo lo aprendió mientras trabajaba, a pesar de haber seguido una carrera administrativa. Además, tanto Karina como Rosario aprendieron del sector gracias a mentores que las guiaron; en el caso de la primera, fue un amigo y en el caso de la segunda, sus suegros. También, se tienen líderes que han concluido sus estudios universitarios y técnicos, como es el caso de Marieugenia y Janet, respectivamente. Ellas valoran lo aprendido en las aulas de clase, pero señalan que la experiencia las ayudó a consolidar sus conocimientos.

El segundo aspecto son las habilidades blandas. Las líderes resaltan por ser sociables, carismáticas, pacientes, comprensivas y comunicativas, lo cual ayuda en la resolución de conflictos. Luego de analizar a cada una de las líderes, se realizó una comparación entre ellas sobre quién cuenta con habilidades blandas más desarrolladas, para lo cual, se consideró las competencias que definen el liderazgo según Zenger y Folkman (2020), dentro de las que se encuentran ciertas habilidades blandas, tales como el desarrollo de otros, construcción de relaciones interpersonales y motivación e inspiración. En base a esto, se ordenará a las líderes de quién cuenta con más a menos de estas habilidades.

Primero, se encuentra Janet, quien resalta por la búsqueda del desarrollo de los otros y la motivación que les brinda a sus trabajadores. Janet los ve como a sus propios hijos, este sentimiento es correspondido por estos, quienes la ven como un ejemplo a seguir y legitiman su liderazgo, además reconoce que sus trabajadores son esenciales para la empresa. En segundo lugar, se encuentra Marieugenia, quien ha resaltado por priorizar la construcción de un grato ambiente de trabajo desde que ingresó a gestionar el negocio de sus padres, además de motivar a

sus empleados a trabajar por el mismo objetivo. Esto se manifestó cuando, durante la primera cuarentena que dispuso el Gobierno, se aseguró de que las relaciones que se entablaron en la empresa no mueran debido a la lejanía que la pandemia obligaba a mantener, a través de comunicación constante y dinámicas vía internet, también transmitió conocimiento sobre coaching y liderazgo a sus empleados, utilizando actividades grupales. En tercer lugar, se encuentra Karina, quien resalta por la construcción de relaciones interpersonales, pues es una persona muy sociable, lo cual le ha permitido ganarse la confianza de sus trabajadores y clientes. En cuarto lugar, Rosario ha logrado resaltar por la motivación e inspiración que ha transmitido a su equipo de trabajo durante su gestión, pues siempre ha procurado ser el impulso de sus trabajadores para seguir aprendiendo, esmerándose por brindar mejor atención al público, tal como manifestó un par de ellos. Finalmente, Paula ha resaltado por las relaciones interpersonales que genera, pues reconoce que tener buenas relaciones con los principales stakeholders permitirá que la empresa siga creciendo. Además, busca motivar a sus trabajadores constantemente, pues el sector en el que se encuentra es demandante.

El tercer aspecto es la forma de ver la vida que tienen las líderes, la cual es optimista. La mayoría busca crecer más y que la empresa trascienda, como lo expresa textualmente Marieugenia. La Filosofía de vida de Karina se enfoca en la confianza en sí misma; la de Rosario, en que debe esforzarse todo lo que pueda mientras sea joven; la de Paula, en que los préstamos son lo último que pediría en su vida a nivel empresa, como personal y Janet resulta ser optimista en todo y trata de transmitirlo a sus trabajadores.

Con respecto al cuarto aspecto, la forma de relacionarse con los stakeholders, las líderes buscan enseñar y empoderar a sus trabajadores, con quienes mantienen una buena relación; además, son capaces de entender la comunicación no verbal de estos. Con respecto a los clientes, procuran transmitir seguridad y confianza, por lo cual estos deciden continuar trabajando con sus empresas.

Como se puede observar en el caso de Janet, esta líder busca empoderar a sus trabajadores a través de una retroalimentación permanente. Además, se considera una “bruja”, pues es capaz de predecir en el proceso de selección quién es el más idóneo para el puesto, asimismo, se considera capaz de interpretar los gestos de sus trabajadores, lo cual le permite encontrar la mejor manera de comunicarse con estos en el momento oportuno. Marieugenia, a través de su estructura organizacional, busca que sus trabajadores se empoderen y generen cambios en la empresa y en su vida personal, pues siempre incluye consejos, apoyo moral y enseñanzas dentro de las conversaciones que mantiene con ellos. Su personalidad íntegra atrae a más clientes, quienes confían en el servicio que la empresa ofrece. Rosario destaca por su confianza y seguridad, lo cual

transmite a sus trabajadores y clientes; además, la buena relación que mantiene con estos ha generado que le tengan la confianza de contarle sus problemas personales. Paula busca enseñar constantemente lo que conoce sobre la gestión a sus trabajadores; sin embargo, dado el corto tiempo que se encuentra liderando, no ha tenido la oportunidad de generar relaciones fuertes con estos. Por el contrario, Karina ha construido lazos fuertes con su personal, sus clientes y proveedores, puesto que siempre se ha mostrado dispuesta a aprender, enseñar y, sobre todo, escuchar las necesidades del otro, lo cual le ha permitido mantenerse vigente en el negocio, además de entablar relaciones positivas en el ambiente de trabajo, que contribuyen con el desempeño de la empresa.

El quinto aspecto es la relación con la familia. Reconocen que no le dan el tiempo necesario a esta y tratan de remediarlo a través de viajes por pocos días, como es el caso de todas las líderes, menos de Paula, dado que es la única soltera y aún vive con sus padres. Descuidan su tiempo personal, pues sus roles como empresaria, esposa y madre las consume. La mayoría de las líderes trabajan más de 10 horas diarias y en las conversaciones familiares también se habla del negocio, si bien ejercen un rol de empresaria activo, sus roles de esposa, madre y mujer se ven perjudicados por el poco tiempo que tienen para ellas.

Ante esto, se halla el sexto aspecto, el cual expresa que la pareja sentimental de la líder representa un apoyo importante para esta, debido a que suelen ayudar en labores de la empresa, del hogar y el cuidado de los hijos. Todas las parejas de las líderes conocen de la capacidad de estas en la empresa y del poco tiempo que disponen para el cuidado de los hijos y las labores en el hogar, por lo que buscan apoyarlas en estas funciones, lo cual no les incomoda. Además, consideran que la opinión de su familia es bastante importante para las decisiones que tomen en la empresa, pues, como se ha visto, el aspecto principal que consideran las líderes para tomar decisiones es la opinión de esta, incluso antes que el dinero. Solo se tiene una excepción a lo antes señalado, que es Paula, quien tiene como prioridad este último.

El séptimo aspecto hace referencia a la ausencia de conflictos de las líderes con sus parejas y miembros de su familia nuclear, lo cual genera que la empresa no se vea afectada en su desempeño, pues estos conflictos familiares que pueda tener la líder son mínimos. Si bien los trabajadores de las empresas familiares señalan que existen conflictos entre los miembros de la familia, estos son pequeños, lo que genera que muchas veces los trabajadores no lo noten y, por ende, no les afecte en el desarrollo de sus labores. Además, según las líderes de las empresas, en la actualidad, se encuentran en una situación financiera óptima y tienen una buena relación con la familia; solo una de ellas señaló que, debido a la coyuntura, se encuentra en una situación económica inestable, pero no deja que perjudique el positivismo de la familia. Es indispensable

que las empresas familiares mantengan su situación armoniosa con la familia, así enfrenten momentos negativos en el aspecto financiero del negocio, pues si ambos son negativos o priorizan los resultados financieros por sobre la buena relación, se pone en peligro la estabilidad de la empresa familiar (Zahra & Sharma, 2004).

El octavo aspecto es que las líderes sucesoras, frecuentemente, consultan a sus padres para la toma de decisiones importantes. En el caso de Paula, dado el poco tiempo que lleva liderando, aún no toma decisiones relacionadas al dinero que se tiene que disponer, ya que lo sigue haciendo su papá. En el caso de Marieugenia, valora mucho el consejo de sus padres, pues conocen del rubro; además, busca el consejo de sus hermanos, quienes también conocen de la empresa, pues trabajan en ella. Si bien las líderes sucesoras consultan a sus papás principalmente para tomar decisiones, esto se debe a que ellos fueron los líderes de la primera generación y no por temas de género.

El noveno aspecto es la falta de formalización de las líderes, pues saben que están en la empresa al 100% y no ven relevante el formalizar los procesos, normas y valores. Tanto Rosario, Karina y Janet presentan una baja formalización de los documentos esenciales que debería tener la empresa y de los procedimientos más importantes para esta. Esto se debe a que estas líderes pasan toda la jornada de trabajo en sus empresas de manera física, y el control que realizan es directo, si bien esto muestra su compromiso con sus negocios, sus otros tres roles se ven afectados. En el caso de Marieugenia y Paula, tienen parte de los documentos formalizados, lo cual les ha permitido desarrollar sus otros roles, debido a que son capaces de delegar funciones. Un aspecto que llamó la atención fue la ausencia del PF en todas las empresas sujeto de estudio, la razón de esto se atribuye a la falta de conocimiento en la mayoría de las líderes, y la falta de necesidad en el caso de Paula, pues es hija única y no cree que sea necesario.

#### **1.4. Análisis de las características propias de los trabajadores**

Dentro del grupo de trabajadores que son parte de la familia, se encontraron 4 aspectos principales que comparten entre sí. El primero es que estos desempeñan un puesto de confianza o estratégico en la empresa y esto debido al segundo aspecto, pues los entrevistados reconocen que el motivo por el que trabajan en la empresa en dichos puestos es por sus vínculos familiares y no necesariamente por sus capacidades propias.

En el caso de Ferretería Rosario, Lizbeth empezó a trabajar en la empresa pues los fundadores son sus padrinos de bautizo; sin embargo, actualmente, se encuentra estudiando Ingeniería Empresarial, por lo que trabajar en la empresa le ha permitido afianzar sus conocimientos. En el caso del Grupo Ramos, el hijo de la líder empezó a trabajar por su condición de hijo, pero luego de afianzarse en el sector y volverse un experto en el mismo, se convirtió en

un elemento valioso e indispensable por la experiencia que tiene. En el caso de Madpro, la prima de la líder trabaja en la empresa debido a su relación familiar y la confianza que tienen con ella para poder supervisar a los locales.

En los demás casos, los familiares de las líderes conocen del sector y tienen experiencia en este, por lo que fueron la primera opción para ellas. En el caso de Del Río y Khan, su esposo trabaja en la empresa, pues conoce de reparación de máquinas de confección textil, lo que lo hace importante para la gestión de la empresa. En el caso de Ravmar, el papá de la líder aún desempeña funciones, pues es conocedor del rubro y un buen asesor.

El segundo aspecto puede afectar el desempeño de la empresa, pues no se cuenta con personas capacitadas para asumir los puestos estratégicos, lo cual es una característica de una cultura conservadora. Sin embargo, como se ha visto, si bien los trabajadores que son parte de la familia empezaron a trabajar en la empresa por su condición de familiar, posteriormente, se capacitaron o adquirieron experiencia, lo cual los ha convertido en una pieza clave para la empresa.

El tercero es que reconocen que hay consideración en el control y evaluación por ser parte de la familia, lo cual se traduce en que no siempre son evaluados de la misma manera que los trabajadores que no son miembros de la familia. Como se ha visto, estos trabajadores ocupan cargos de confianza y son estos los que supervisan, controlan y evalúan a los demás trabajadores. Al momento de realizar las entrevistas, todas las líderes se encontraban contentas con el desempeño de estos y reconocen que existen diferencias en el trato que tienen hacia los trabajadores que son parte de la familia y los que no lo son, lo cual lo legitiman, pues los primeros asumen puestos que demandan más esfuerzo y requieren de un tiempo adicional para reportar la evaluación de los trabajadores.

Finalmente, el cuarto aspecto va en torno a la líder y su desempeño, el cual tiene la aprobación de todos los actores entrevistados de este grupo. Los trabajadores familiares subordinados señalan que la líder es capaz, inteligente, inspiradora, motivadora, responsable y transmite confianza. Además, de ello, la hacen responsable del crecimiento de la empresa y las mejoras que estas han presentado desde el inicio de su gestión.

Con respecto a los trabajadores que no son parte de la familia de la líder, se encontraron cinco aspectos principales que comparten los actores entre sí. El primero y el más resaltante es que todos los miembros de este grupo han permanecido en la empresa por más de 4 años, superando el tiempo promedio de sus colegas. Lidia Zuñiga, trabajadora de Ferretería Rosario, es la que supera en mayor medida el promedio, pues lleva trabajando en la empresa más de 15 años. Por otro lado, Ariadna Alejos, trabajadora de Ravmar, es la que menos años ha permanecido en

la empresa en comparación a los demás entrevistados de este grupo, pues solo lleva 4 años. Verónica Castillo, trabajadora Del Río y Khan lleva 10 años en la empresa, tuvo que retirarse por 2 años aproximadamente para dar a luz y tener a su hijo en los primeros meses de vida.

Luego, el segundo aspecto es que, al igual que el grupo anterior, estos trabajadores valoran mucho las características personales de la líder (tanto sus conocimientos, como sus habilidades blandas), lo cual deriva en el tercer aspecto, que gira en torno a que todos emitieron comentarios positivos con respecto a su relación con las líderes de la empresa, y manifestaron admiración y respeto hacia ellas. Esto podría generar que la cultura se fortalezca y que los valores de la líder puedan ser compartidos por los trabajadores.

Las líderes son consideradas por sus trabajadores como un ejemplo a seguir, con la que es un honor trabajar, como señalaba Verónica Castillo, trabajadora Del Río y Khan. Asimismo, Lidia Zúñiga, manifestaba que la líder era el motor de la empresa y la señalaba como la causa de crecimiento de esta. Ariadna, trabajadora de Ravmar, considera a la líder como un agente de cambio, que promueve las mejoras en la empresa.

Además de esto, el cuarto aspecto es que perciben constantemente la existencia de un trato diferenciado entre los trabajadores miembros de la familia y los que no lo son, lo cual, manifestaron, no los hace sentir incómodos, pues esta diferenciación encuentra razón en el cargo que ocupan, que aseguran realizar bien. Además, hasta la fecha, no ha habido ningún conflicto entre ambas partes, siendo la relación bastante armoniosa, inclusive.

Finalmente, el grupo de empleados expresó, como quinto aspecto, que les gustaría que los procesos se formalicen más para que puedan ser más eficientes. Se evidencia que la formalización, que para las líderes no es relevante, ayudaría a mejorar la eficiencia en los trabajadores, pues sabrían exactamente cómo desarrollar los procesos ligados a sus cargos aun cuando las líderes se encuentren ausentes y, por ende, mejorar los resultados en la empresa y su estado anímico, pues, actualmente, ante situaciones en las que la líder debe salir de la empresa, no son totalmente capaces de desenvolverse de manera óptima.

### **1.5. Análisis de las características propias de las empresas**

Finalmente, dentro de los aspectos similares que comparten todo el conjunto de empresas estudiadas, se hallaron 5 principales. El primero es que dado su prestigio en el sector por los años que llevan trabajando y el servicio que ofrecen, la pandemia no les ha afectado tanto como a muchas empresas que recientemente se han conformado.

El segundo aspecto es que la gran mayoría de estas pertenece a un rubro destinado, en su mayoría, para varones, como son la venta de materiales de construcción y de madera, transporte

de carga pesada, automotriz y comercio internacional, lo que ha representado un impulso para que las líderes se esfuercen por sobre el promedio, lo cual genera el tercer aspecto, que manifiesta que a todos estos negocios les ha ido relativamente bien.

Este esfuerzo desplegado por las líderes ha generado que la mayoría de las empresas estudiadas tengan más de 1 local desde donde ofrecer sus servicios y productos, mientras que todas tienen pensado seguir creciendo. Es por esto que el cuarto aspecto en el que coinciden es que todas las empresarias quieren que sus negocios se desarrollen, independientemente de si buscan heredarlos a la siguiente generación o no. Además de ello, las líderes buscan incursionar en nuevos rubros dadas las ganancias que obtienen de sus actuales negocios, lo cual demostraría sus ganas de superación.

Finalmente, el quinto aspecto hace referencia a que todos los negocios mantienen una buena relación con sus stakeholders, lo cual ha sido clave para el éxito de estos. Como se ha señalado anteriormente en las características que poseen las líderes en común, estas resaltan por la construcción de relaciones interpersonales, lo cual ha generado que busquen y conserven una relación armoniosa con los principales stakeholders de la empresa, gracias a reuniones y viajes corporativos, que afianzan las relaciones con estos.

## **2. Presentación de hallazgos centrales**

### **2.1. Contraste de las proposiciones con lo encontrado en el trabajo de campo**

A continuación, se presentan los hallazgos, los cuales se analizarán en base a las proposiciones expuestas en los apartados presentados en la descripción del problema e información señalada por los expertos entrevistados, data que fue presentada en capítulos previos del trabajo académico.

Respecto de la primera proposición, que menciona que “la Formalización es crucial para el desempeño de la empresa familiar, debido a que así, se asegurará de que los objetivos de la empresa y la familia estén alineados y se evitarán conflictos de intereses.”. Luego del trabajo de campo, se concluye que no necesariamente sucede ello, pues todas las empresas que fueron sujetos de estudio eran armoniosas, a pesar de contar con una baja formalización dada la generación en la que se encuentran, lo que genera que los intereses no estén en conflicto, ya que la mayoría se encuentra en la primera generación y los hijos son pequeños.

La segunda proposición señala que “las mujeres asumen las funciones domésticas en sus familias, lo cual les deja poco tiempo para ellas mismas. Además, priorizan el desarrollo de sus hijos por sobre el de ellas en el aspecto personal y profesional”. Sí se pudo concluir parcialmente lo señalado en el enunciado, pues las mujeres asumen diversos roles. En el rol de esposa y madre,

deben destinar tiempo para realizar sus funciones domésticas; en el rol de empresaria, tienen que destinar tiempo a la empresa y en el rol de la mujer, estas no disponen de tiempo para ellas mismas como consecuencia de los otros tres roles que asumen.

Respecto de la tercera proposición, que señala “las mujeres tienen características innatas como la paciencia, el trabajo en equipo, la empatía, la asertividad, buena comunicación, preocupación por el otro y el pensamiento en red” sí se pudo llegar a la conclusión de que la mayoría de las mujeres líderes entrevistadas sí cuentan con dichas características, las cuales son valoradas por sus trabajadores que son parte de la familia como los que no lo son.

La cuarta proposición señala que “las empresas familiares de primera o segunda generación deben tener una estructura operacional o, en los mejores casos, funcional, debido a su tiempo de vida”. Se confirma lo señalado por la teoría, pues la mayoría de las empresas aún cuentan con una estructura operacional en la que se presentan como principales problemas que todos hacen de todo, la alta centralización y la baja formalización; sin embargo, más de la mitad de las empresas están en el proceso de delegación, en busca de una estructura funcional. Se prevé que estas empresas buscarían tener una estructura de gobierno, pues luego de la delegación, se tiene la necesidad de contar con un control de la dirección y supervisión de la empresa.

Respecto de la quinta proposición que señala que “existen ciertos rubros a donde la mujer solo llega por sus vínculos familiares debido a que se valoran ciertos tipos de atributos.”, sí se pudo colegir dicha afirmación, pues la mayoría de empresas a las que se entrevistaron pertenecen a sectores considerados para varones (ferretería y transporte, reparación y mantenimiento de autos, y operador logístico) y las mujeres asumieron el liderazgo ya sea porque ellas mismas fundaron el negocio o porque fueron sucesoras.

Respecto de la sexta proposición, que señala “las características innatas de la mujer generan un impacto positivo en las empresas familiares”. Por el lado de la empresa, genera una cultura fuerte, desarrolla el potencial de sus trabajadores y, por ende, la empresa genera una mayor rentabilidad; por el lado de la familia, genera armonía familiar y mantiene un adecuado equilibrio entre ambas partes”, sí se pudo llegar a la conclusión de que dichas características generarían un mejor desempeño en la empresa, desde los Resultados financieros hasta la Armonía familiar, como se observó en el gráfico.

La séptima proposición señala que “la mayoría de empresas familiares tiene una cultura conservadora, conflictiva o paternalista”. Luego de la investigación, se halló que todas las empresas familiares presentaban una cultura centralista, la que -según la teoría- es la menos frecuente. En la mayoría de las organizaciones, respecto de las culturas, todas concentraban la toma de decisiones, todas centralizaban las funciones y en la mayoría de este grupo, se ejercía un

control excesivo. Además, se evidenció la cultura conservadora, pues las empresas que se analizaron tenían aversión a los cambios organizacionales y no contratan ejecutivos externos en puestos estratégicos. Esto se entendería por la generación en la que se encuentran y el tamaño de las empresas.

Respecto de la octava proposición, que señala que “las líderes fundadoras tienden a priorizar los aspectos de la primogenitura y el género de sus hijos para decidir quiénes podrían ser sus potenciales sucesores, minimizando aspectos como el grado de instrucción, experiencia de trabajo y habilidades blandas”, se colige que no se cumple en los casos de las empresas familiares analizadas. Las líderes estudiadas buscan, principalmente, que la siguiente persona al mando sea paciente, hábil en temas administrativos y contables, y que le guste el giro del negocio, minimizando aspectos como su orden de nacimiento o sexo.

## **2.2. Otras consideraciones**

Finalmente, en base a la información recopilada y analizada, se pudo observar que el desempeño de las líderes en cada una de las categorías fue óptimo, a pesar de contar con algunas carencias en temas de gestión, que, normalmente, afectarían al desempeño de otras organizaciones. Esto deriva a preguntarse por qué. Primero, ¿por qué, a pesar de que la gestión de las mujeres carece de varios aspectos (como la formalización, capacitaciones, PF y planeamiento estratégico), la influencia que tiene sobre el desempeño de la empresa en las distintas categorías observadas es positiva? ¿Son cruciales estas capacidades propias y características innatas de las mujeres para el éxito de sus empresas? ¿O es la buena relación con sus trabajadores? Segundo, ¿qué genera que la empresa siga vigente sin importar sus falencias de gestión? Tercero, ¿qué otros aspectos influyen en el desempeño de una empresa familiar? ¿O acaso es solo el liderazgo?

A continuación, estas 3 interrogantes serán respondidas de manera breve, en base a la recolección teórica, la observación de los casos de estudio y las estimaciones -basadas en los dos puntos anteriores- que pueden realizar las autoras.

Respecto a la primera interrogante, se puede desprender de los casos de estudio que las líderes se caracterizan por tener una comunicación “de ida y vuelta”; esto es, brindan retroalimentación y permiten que sus colaboradores también lo realicen. Esto había sido determinado en la revisión bibliográfica, en donde se señala que unas de las características innatas que más destacan de la mujer son la comunicación activa y la interpretación de la comunicación no verbal. Sin embargo, estas serían una respuesta parcial a esta interrogante, debido a que la generación en la que se encuentra la empresa familiar influiría también para que la comunicación sea el principal soporte para mantener a flote el negocio; es decir, si esta se encontrara en

generaciones mayores y la estructura del negocio fuera más completa y compleja, la comunicación y la interpretación de esta no bastarían para que el desempeño de la empresa fuera óptimo y necesitaría de la formalización de documentos.

Respecto a la segunda interrogante, al ser una empresa familiar, el compromiso que tienen los miembros de la familia para con esta sería especialmente fuerte, debido a que tienden a ver al negocio de la familia como parte de ellos, como un vínculo que une a los miembros y es por esto que, en momentos de dificultades, ellos brindan soporte para que continúe. Además de ello, la constante demanda del mercado contribuye a que la empresa siga operativa y, a pesar de no brindar beneficios extra al cliente o una experiencia de compra distinta a la de sus competidores; estos acudirían al negocio por la confianza que han entablado con los dueños y el servicio que ofrecen, algo que se ha manifestado en todos los casos de estudio.

Con respecto a la tercera, se encontró que aspectos como la infraestructura, el acceso al crédito, la profesionalización de la empresa y el sector influirían de manera importante en el desempeño de la empresa familiar. El primero, debido a que el contar con los recursos adecuados para operar les permitiría brindar un mejor servicio, abastecerse de más productos y buscar atender a nuevos mercados. También, el contar con acceso a crédito le permitirá a la empresa poder realizar inversiones en productos, infraestructura y cuestiones de gestión que le facilitarían tener mayor retorno y proyectarse a situaciones futuras. Además de esto, la profesionalización de los trabajadores generaría que la empresa llegue más rápido a la meta, considerando herramientas de gestión que servirían para un mejor desempeño del equipo de trabajo. Por último, el sector de la empresa es importante, ya que este podría llegar a ser muy demandante y desmotivador para las líderes, por lo que buscarían no traspasar la empresa a sus futuras generaciones si perciben que el tiempo y esfuerzo que se necesita para gestionar correctamente el negocio son demasiados.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Hallazgos

La presente investigación ha buscado explorar la influencia del liderazgo femenino en el desempeño de las empresas familiares peruanas. Para lograr dicho objetivo, se caracterizó al liderazgo femenino en 5 categorías: Capital humano, Dirección, Control de gestión, Relación con los trabajadores y stakeholders y Relación con los miembros de la familia que trabajan en la empresa, y al desempeño en 4: Rentabilidad, Cultura, Gestión del talento y Armonía familiar. Luego de realizar el trabajo de campo los hallazgos más importantes de dichas categorías fueron que el Capital humano (Grado de instrucción, la Experiencia de trabajo y las Habilidades blandas) determinaría cómo será la forma de dirigir, controlar y relacionarse con el otro, que asuma la líder. Por ello, se recomienda a las líderes potenciar su Capital humano.

También, la Cultura resulta ser la categoría que se encuentra más influenciada tanto por la forma de liderar de la mujer, como el capital humano que las caracteriza. Se evidenció que tener una cultura organizacional fuerte y relaciones familiares armoniosas permitiría que los resultados financieros sean positivos.

Además de ello, se identificaron variables emergentes como resultado de preguntas abiertas, las cuales fueron sobre la persona y la empresa. Esto permitió que se encuentren 3 nuevas variables: Filosofía de vida, Rol del esposo/conviviente y Sentido de equipo. Con respecto al Rol de esposo/conviviente, las investigadoras pudieron identificar que este era un tema bastante recurrente durante las entrevistas, por lo que, antes de realizar el análisis de estas, se decidió incluir preguntas sobre la pareja de las líderes para obtener la mayor cantidad posible de información de primera fuente, y se volvió a contactar a las 2 empresarias a las que se le entrevistó primero, para realizarles las preguntas planteadas. Por el lado de las otras 2 variables, estas nacieron del análisis posterior a las entrevistas realizadas y no fue necesario volver a hacer preguntas, pues con las respuestas de los participantes fue suficiente para obtener la data pertinente.

Es importante hacer énfasis en el rol de la pareja, ya que esta no fue identificada por la literatura como relevante para entender al liderazgo femenino, pero las autoras lo consideran importante, pues serían estas personas quienes, muchas veces las que limitan a sus parejas para que ejerzan el liderazgo, debido a su falta de soporte en las labores de la familia y el hogar. Sin embargo, en los casos estudiados, todas las líderes con pareja los consideran como su principal apoyo, no solo en la empresa, sino también en el hogar, lo cual permitiría que puedan desarrollar cada uno de sus roles: empresaria, madre, esposa y mujer, de manera equilibrada.

## 2. Discusión y recomendaciones

En conclusión, ante la pregunta general de la presente investigación, la cual es: ¿De qué manera el liderazgo femenino influye en el desempeño de un grupo de empresas familiares peruanas?, la primera respuesta es que la influencia es positiva. Antes de responder de qué manera influye, se encontró que la causa de dicha influencia positiva serían las características innatas de la mujer, las cuales son el trabajo en equipo, la empatía, la asertividad, la buena comunicación, la preocupación por el otro y el pensamiento en red, características que pudieron ser claramente evidenciadas en el trabajo de campo. Dichas características influyen en cada una de las categorías que se utilizaron para definir al liderazgo femenino.

La manera en la que influye, si bien no se puede evidenciar directamente en los resultados financieros, el tener una cultura organizacional fuerte y una buena gestión del talento humano permitirían que los primeros sean positivos; además de ello, las empresas familiares no solo velan por los resultados financieros sino por la armonía familiar, en la que la forma de liderar de la mujer influye también de manera positiva, pues toma mucho en cuenta la opinión de sus parientes y busca alinear los objetivos empresariales con los familiares, dándoles el mismo peso a ambos.

Respecto del primer objetivo específico, los principales autores que ayudaron para entender al liderazgo femenino y a las empresas familiares fueron Dumas, Fisher, y Mendoza y Mendoza. La primera fuente ayudó a entender el rol de la mujer en las empresas familiares; la segunda, a conocer las características innatas de la mujer sustentado en fuentes científicas, lo cual ayudó a profundizar más sobre el liderazgo femenino; y la tercera, a profundizar en la dinámica de las empresas familiares. Asimismo, Berrone, y Sirmon y Hitt contribuyeron al entendimiento de las diferencias entre una empresa familiar y no familiar con las teorías de la Riqueza socioemocional y de Capital familiar, respectivamente.

Ante esto, se invita a realizar más investigaciones sobre el liderazgo femenino en empresas familiares, pues en la literatura se pudo encontrar de manera separada estos 2 conceptos. Además, la literatura principal sobre los temas referidos es de origen español y estadounidense, los cuales pudieron ayudar con la parte teórica, pero existe falencia de bibliografía peruana sobre estos temas para poder profundizar en el contexto. Es por lo señalado, que se reitera la invitación a realizar más investigaciones sobre los temas tratados en Perú, lo cual ayudaría a tener evidencia empírica de lo que pasa en este contexto y poder realizar acciones desde el ámbito privado y público.

Por el lado de la influencia del liderazgo femenino en las empresas familiares peruanas, la principal fuente bibliográfica que ayudó a comprender la situación contextual de la tesis fue la

consultora EY Perú, debido a que, en su 1era Encuesta de Familias Empresarias en el Perú del 2019, brinda una valiosa cantidad de información con respecto a la situación de las empresas familiares en el país. Además, contiene una sección específica para el liderazgo que ejercen las mujeres en dicho contexto, la cual permitió conocer más a profundidad la situación y el efecto de este en las empresas familiares del país.

Por el lado de la recolección de información, las autoras invitan a demás casas consultoras y otros interesados en el tema a realizar más estudios sobre el contexto en el que se encuentra el sujeto de estudio, para así, futuros investigadores tengan más información a su disponibilidad y no exista mayor problema en torno al tema.

Por último, luego de analizar el desempeño que puede generar el liderazgo femenino en las empresas familiares peruanas, se resalta en mayor medida, la cultura y la armonía familiar. La primera, pues la mujer generaría vínculos fuertes con sus trabajadores, que se basan en la confianza y en la comunicación recíproca y la segunda, pues al tomar en cuenta las opiniones de todos los miembros de la familia, estos se sentirían valorados, escuchados y comprometidos con la empresa familiar. Estas dos formas de desempeño se verían reflejadas en los resultados financieros.

Luego de explorar la influencia del liderazgo femenino en las empresas familiares, se pudo concluir, gracias a los casos de estudio, que sí existiría una influencia positiva; sin embargo, se deben considerar otros aspectos que influyen en el desempeño de las empresas familiares, los cuales se pueden dividir en factores contextuales e internos de la empresa. Dentro del primero, se encuentran factores como la cultura y las políticas públicas; y dentro del segundo, el rubro de la empresa y la infraestructura de esta. Es por ello que se invita a realizar investigaciones sobre los temas emergentes, con lo cual, se completaría la presente investigación.

Tal como se indicó en el primer capítulo, para alcanzar la equidad de género, se debe impactar a través de 3 dimensiones: prácticas empresariales, iniciativa de colaboración entre empresas y apoyo del Gobierno, tal como cita McKinsey & Company (2017) a la OCDE (2015). Dentro de la primera, se recomienda que las líderes puedan brindar a sus trabajadores flexibilidad laboral, ya que esto permitiría que estos puedan elegir horarios de trabajo en los que sepan que pueden aportar más a la empresa y equiparar su vida familiar con la laboral, evitando que deban renunciar a sus trabajos y así, tengan la oportunidad de desarrollarse profesionalmente al igual que sus pares.

Luego, con respecto a la segunda, se recomienda la implementación de programas brindados por centros educativos superiores (universidades e institutos) de la mano de las empresas. El objetivo es que se señalen quiénes en sus respectivas empresas tienen un desempeño

sobresaliente para brindarles *mentoring* con respecto a habilidades duras y blandas y, de esta manera, potenciar su perfil profesional.

Por último, con respecto a la tercera dimensión, el Estado debería enfatizar en políticas públicas que coloquen en las mismas condiciones a varones y mujeres. Por ejemplo, un tema importante que impide que muchas mujeres puedan ser contratadas es su posibilidad de quedar embarazadas y su emergente necesidad de tomar una licencia por maternidad (98 días en Perú) según la Ley N°26644 (Precisan El Goce Del Derecho de Descanso Pre-Natal y Post-Natal de La Trabajadora Gestante, 1996), lo cual implica que las empresas decidan optar por contratar un varón, ya que la licencia por paternidad es más corta (10 días en Perú) según la Ley N° 30807 (Ley Que Concede Derecho De Licencia Por Paternidad a Los Trabajadores De La Actividad Y Privada, 2018). Ante esto, se propone la implementación de una política pública que asegure que mujeres y varones se beneficien de igual manera ante el nacimiento de un bebé y deje de representar una desventaja el hecho de poder quedar embarazada.

Pueden surgir muchas dudas sobre la caracterización del liderazgo femenino, pues no se puede generalizar el comportamiento de las mujeres. Si bien las personas son diferentes entre sí, la principal diferencia es el sexo de estas (ser mujer o varón). Las diferencias que se señalan como innatas en la presente investigación son conclusiones a las que se llegaron luego de analizar la parte fisiológica que repercute en la parte psicológica y comportamental de las personas, en este caso, las mujeres. Pueden existir excepciones a estas investigaciones, pero en esta tesis, se buscó trabajar en base a lo aceptado científicamente.

Si bien la muestra que se ha manejado en la presente investigación no permite sacar conclusiones sobre el género en sí, debido a su pequeño tamaño y la falta de muestra de empresas lideradas por varones, además de que la información vertida en el trabajo de campo ha sido producto de la autopercepción de los actores, este estudio sí permite conocer la influencia que podría tener las capacidades de la mujer en una organización y, en este caso, en una empresa familiar. Se recomienda realizar más investigaciones sobre empresas familiares, pues representan el tipo de organización más común en el mundo y en el Perú y, sobre todo, más estudios sobre cómo influye el liderazgo femenino en este tipo de empresas, debido a que, como se ha podido apreciar a lo largo de la investigación, las mujeres también cuentan con características que les permiten desenvolverse de manera óptima en el campo laboral, permitiendo obtener resultados positivos en sus actividades empresariales, de la mano de una buena relación con sus trabajadores y familia.

Con esta investigación, se pretende dar a conocer la influencia en el desempeño de una empresa familiar que podría generar el liderazgo de una mujer, con lo que se espera que más

empresas decidan tener en sus filas a más mujeres, no solo en empresas familiares, sino en las no familiares, en las que también se ha evidenciado que pueden generar una influencia positiva, según la literatura. Con esto, no se busca señalar que el varón no es apto para liderar, pues se conoce que sí lo puede hacer, sino dar a conocer todo el potencial de la mujer que, hasta la actualidad, no se encuentra lo suficientemente valorado.



## REFERENCIAS

- Allen, E., & Joyce, K. (2003). *Women in Family-Owned Businesses Report* (Issue August).
- Álvarez, Á. (2018). La importancia de la persona en las empresas familiares. *Universidad Pontificia Comillas*, 5–54. [https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/27352/TFG\\_ALVAREZ DE MON MONTOLIU%2C ALVARO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/27352/TFG_ALVAREZ_DE_MON_MONTOLIU%2C_ALVARO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (E. Episteme (ed.); 6ta edición).
- Arias, J., Curay, E., & Peña, J. (2019). Empresas familiares y sus decisiones de financiamiento: el impacto del grado de propiedad de la familia. In *ペインクリニック学会治療指針 2* (Issue 2).
- Arteaga, A., & Ramón, S. (2009). Liderazgo Resonante según género. *Multiciencias*, 9(3), 289–295.
- Avolio, B., Flores, C., & Mollo, J. (2018). *Primer Estudio sobre Mujeres Miembros de Directorios de las Empresas en el Mercado de Valores Peruano 2018*. <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/estudio-sobre-mujeres-miembros-de-directorios.html>
- Barroso Martínez, A., & Barriuso Iglesias, C. (2014). Las Empresas Familiares. *La Agricultura Y La Ganadería Extremeñas En 2014*, 1–94. <http://www.dinero.com/pais/articulo/las-empresas-familiares-milenarias/66311>
- Churchill, N., & Lewis, V. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30–50.
- Curimbaba, F. (2002). The Dynamics of Women's Roles as Family Business Managers. *Family Business Review*, 15(3), 239–252. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00239.x>
- Dumas, Colette. (1998). Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm. *Family Business Review*, 11(3), 219–228. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00219.x>
- Dumas, Collete. (1989). Understanding of father-daughter and father-son dyads in family owned business. *Family Business Review*, II, 31–46.
- Dumas, Collete. (1990). *Preparing the New CEO: Managing the Father-Daughter Succession Process in Family Businesses*. 169–181.

- Eagly, A., & Carli, L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 1, 10. <https://doi.org/10.1037/e664062007-001>
- Echaiz, D. (2010). El protocolo familiar. La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, 127, 101–130. <https://doi.org/10.22201/ijj.24484873e.2010.127.4596>
- Precisan el goce del derecho de descanso pre-natal y post-natal de la trabajadora gestante, (1996). El Peruano. (2018). *90% de empresas son familiares*.
- Ley Que Concede Derecho De Licencia Por Pternidad a Los Trabajadores De La Actividad Y Privada, (2018).
- Ernst & Young. (2019). *¿Cuál es el impacto de las Familias Empresarias?*
- Esparza, J. (2019). La Cultura de las empresas familiares mexicanas y su influencia en la mejora de la gestión y el rendimiento: un estudio múltiple de casos del sector turístico. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Estrada, P. R. (2010). *Problemas y soluciones de la sucesión de poder en empresas familiares*.
- Fisher, H. (1999a). *El primer sexo*. 644.
- Fisher, H. (1999b). *primer sexo*. 644.
- Goyzueta, I. S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad management model for the family businesses that assures growth , stability and long-term life cycle. *Departamento de Administracion, Economia y Finanzas*, 87–132.
- Grant Thornton. (2018). *Mujeres directivas: más allá de las políticas para lograr el progreso*. 24.
- Hanson, S. (2009). Clark University, 1897–1900. *Journal of Social Psychology*, 85(3), 245–267. <https://doi.org/10.1080/00224545.1946.9918873>
- Hernández, R., Baptista, P., & Fernández, C. (2014). *Metodología de la Investigación*.
- Hollander, B., & Bukowitz, W. (1990). *Women, Family Culture, and Family Business*. 139–151.
- Kargwell, S. (2012). A comparative study on gender and entrepreneurship development: still a male's world within UAE cultural context. *International Journal of Business and Social Science*, 3(6), 44–55.
- Kobeissi, N. (2010). Gender factors and female entrepreneurship: International evidence and

- policy implications. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(1), 1–35. <https://doi.org/10.1007/s10843-010-0045-y>
- López, H. (2020). *Entrevista a experto de gestión empresarial*.
- Lozano Posso, M. (2003). Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar. *Pensamiento & Gestión*, No. 15, 1(15), 83–110.
- Lucero, M. (2017). *El protocolo familiar: una definición desde el management*.
- Malaret, J. (2014). *Reina virgen: El liderazgo femenino al descubierto* (E. D. de Santos (ed.); Ira ed.).
- Martinez, R. (2009). Research on Women in Family Firms. *Family Business Review*, 22(1), 53–64. <https://doi.org/10.1177/0894486508328813>
- McKinsey & Company. (2017). *Women Matter. A way forward for Spain*. 48.
- Mendoza, E. (2020). *Entrevista a experto en empresas familiares*.
- Mendoza, J., & Mendoza, E. (2017). *Tres claves de éxito de la familia empresaria* (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (ed.)). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Núñez-Cacho, P., Pedrosa, C., & Grande, F. (2012). El reto de la Dirección de Recursos Humanos para las empresas familiares: Estado de la cuestión. *Negotium*.
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Aprovechar el talento de hombres y mujeres*.
- Parvin, L., Rahman, M. W., & Jia, J. (2012). Determinates of Women Micro-entrepreneurship Development: An Empirical Investigation in Rural Bangladesh. *International Journal of Economics and Finance*, 4(5), 254–260. <https://doi.org/10.5539/ijef.v4n5p254>
- Pasco, D. P. M. M., & Ponce, R. M. D. (2018). *Guía de Investigación en Gestión*. <https://economipedia.com/definiciones/costo-de-eficiencia.html#:~:text=El costo de eficiencia o, en su equilibrio de mercado>.
- Poza, J. E. (2007). *Family Businesses* (2da ed.). Mason.
- Ramos, A. (2005). Mujeres directivas: un valor en alza para las organizaciones laborales. *Cuadernos de Geografía*, 78, 191–214.
- Restrepo, R. (2020). *Entrevista a experta en gestión organizacional*.
- Salganicoff, M. (1990). Women in Family Businesses: Challenges and Opportunities. *Family Business Review*, 125–137.
- Serida, J., Alzamora, J., Guerrero, C., Borda, A., & Morales, O. (2020). *Global Entrepreneurship*

*Monitor Peru 2018-2019.*

Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). *Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms.* 339–358.

Sordo, P. (2005). *Viva la diferencia.*

Suarez, R. (2011). *Mujeres empresarias en Colombia: Hacia la autonomía económica y la construcción del cuidado.*

Sukier, H. B., Neira Molina, H., Portillo Medina, R., Hernández Fernández, L., & Fábregas Rodado, C. (2017). Dirección estratégica en las empresas familiares. *Espacios*, 38(24).

Wong, D. (2020). *Entrevista a experto en empresas familiares.*

Zahra, S. A., & Sharma, P. (2004). Family Business Research: A Strategic Reflection. *Family Business Review*, 17(4), 331–346. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00022.x>

Zenger, J., & Folkman, J. (2019). Research: Women score higher than men in most leadership skills. *Harvard Business Review*, 4–8.

Zenger, J., & Folkman, J. (2020). Research: Women Are Better Leaders During a Crisis. *Harvard Business Review*, 1–7.

## ANEXO A: Definiciones y tipologías del liderazgo

**Tabla A1: Definiciones y tipologías del liderazgo**

| Estilo / Aspecto  | Autores / Casa de estudios   | Definición  |
|---|------------------------------|---|
| Laissez Faire   | Kurt Lewin                   | No tratan de influir en sus seguidores, evitan supervisar, confrontar, no establecen metas claras, no ayudan a tomar decisiones, pues transfieren mucho de su poder a sus seguidores (Fernández y Quintero, 2017)   |
| Autocrático   | Kurt Lewin                   | El líder se encarga de asignar las responsabilidades de cada miembro y de tomar todas las decisiones, mientras que los seguidores se limitan a ejecutarlas. No hay metas claras, por lo que el futuro de la organización es incierto. Suele ser arbitrario (Castaño, 2013). |
| Democrático   | Kurt Lewin                   | El líder es objetivo y busca incentivar a que todos los planes que se puedan ejecutar sean discutidos con el equipo. Más que encabezar el grupo, se comporta como un miembro más de este (Castaño, 2013).   |
| La estructura de iniciación y la consideración por la persona | Universidad de Ohio          | Grado en que el líder define y estructura los roles y funciones del equipo  |
| Autoritario o explotador                                      | Rensis Likert                | El líder se encarga de asignar las responsabilidades de cada miembro y de tomar todas las decisiones, mientras que los seguidores se limitan a ejecutarlas. No hay metas claras, por lo que el futuro de la organización es incierto. Suele ser arbitrario (Castaño, 2013). |
| Benevolente   | Rensis Likert                | Basado en la jerarquía  |
| Consultivo  | Rensis Likert                | Abierto a sugerencias   |
| Participativo   | Rensis Likert                | Promueve la construcción de vínculos entre los miembros   |
| Rejilla de liderazgo  | Robert Blake y Jane Mountain | Permite identificar las combinaciones de los estilos de liderazgo.  |
| Resonante   | Goleman                      | Basado en la inteligencia emocional, debe estar en constante contacto con sus emociones para generar un equipo eficaz y creativo.   |

## ANEXO B: Formas en los que las mujeres asumen el liderazgo

Tabla B1: Formas en los que las mujeres asumen el liderazgo

|              |  |
|--------------|--|
| Emprendiendo | <p>Entre las causas del emprendimiento femenino, destacan la libertad para trabajar, el deseo de tener mayores ingresos, de alcanzar un mayor estatus social, mayores niveles educativos, muerte del esposo o cabeza de familia, la motivación de amigos y familiares, accesos al crédito, pertenencia a asociaciones de emprendedores, entre otros (Parvin et al., 2012). Además, según Fisher (1999) las mujeres, al buscar un equilibrio entre el trabajo y la familia, tienden a renunciar al trabajo y a emprender; en cambio, los varones están más dispuestos a sacrificar salud, seguridad, y tiempo con la familia. Además, las brechas salariales y la tasa de fertilidad generan que se creen más emprendimientos femeninos, pues de esta manera, se puede percibir lo mismo que un varón y las mujeres pueden distribuir mejor su tiempo entre la familia y la empresa (Kobeissi, 2010).</p> <p>Los emprendimientos femeninos generan cambios positivos alrededor de su comunidad. Así, se señalan cuatro cambios. Primero, un cambio de paradigmas respecto del rol de las mujeres. Segundo, beneficios a la comunidad, pues se crean organizaciones con y sin ánimo de lucro, las mujeres miden su éxito tomando en consideración a la comunidad. Tercero, incentivan a que más mujeres emprendan, y éstas fungen de mentoras. Cuarto, realizan actividades sociales que benefician a su comunidad, como no aceptar el maltrato hacia la mujer en sus empresas, siendo inclusivas en las oportunidades que pueden tener las mujeres (Hanson, 2009).</p> <p>Además, es el comercio el sector en el que más emprenden (47%), manufactura (20%) y servicios (17%). En el Perú, las cifras son parecidas, el perfil de los emprendimientos señalan que las mujeres innovan más en sectores como comercio (80.7%), manufactura y transporte (13.9%) y servicios (3.3%), asimismo los varones destacan en el sector comercio (73.2%), manufactura y transporte (15.4%) y servicios (6.9%) (Serida et al., 2020).</p> |
| Sucesoras    | <p>En la sucesión, las hijas no representan la primera opción, sino cuando el fundador no tiene hijos o durante una crisis (Curimbaba, 2002). La cultura influye en la decisión de sucesión, un ejemplo es la primogenitura, la cual influye en la toma de decisiones y es por eso que la mujer nunca podría llegar a ser una potencial sucesora (Hollander &amp; Bukowitz, 1990).</p> <p>Entre los obstáculos a la sucesión femenina se encuentran que el fundador no le quiera ceder el mando, su propia autoestima y la negativa de los trabajadores de la empresa de trabajar bajo el mando de una mujer (Dumas, 1989). Sin embargo, reportes muestran que las mujeres dueñas de empresas familiares son 1.7 veces más productivas que las gestionadas por hombres (Allen &amp; Joyce, 2003).</p> <p>Las mujeres son conscientes de que al pertenecer a diferentes subsistemas: familia y empresa, tienen que sacrificarse en una para triunfar en la otra (Martinez, 2009). Asimismo, el doble discurso de las obligaciones las confunde, por un lado, se les cuestiona sobre su futuro empresarial, y a la vez sobre su rol de madre (Salganicoff, 1990); además, señala que la educación, experiencia y habilidades desarrolladas influyen en la decisión para que sean sucesoras.</p>  |

## ANEXO C: Causas que impiden que la mujer lidere

Tabla C1: Causas que impiden que la mujer lidere

|  |   |
|--|---|
| Reglas informales y “redes de chicos”                        | Une a los varones dentro de los círculos de poder, mientras que excluye a las mujeres (Ramos, 2005).  |
| Política de selección de personal y de desarrollo de carrera | Se ven fuertemente parcializadas en favor del género masculino (Ramos, 2005).   |
| Falta de políticas organizacionales                          | Tendencia a alcanzar más respeto de la vida fuera de la empresa, al no promover la armonía entre labores del trabajo y del hogar (Ramos, 2005).                                   |
| Estereotipos autolimitativos                                 | Estereotipos concernientes al mejor desempeño de los varones en estos cargos, lo cual influye en la autolimitación de las mujeres (Organización Internacional del Trabajo, 2016). |



## ANEXO D: Tipos de roles del género femenino

Tabla D1: Tipos de roles del género femenino

|            |  |
|------------|--|
| Vertical   | Hace referencia al “laberinto de cristal”, lo cual consiste en los límites que tiene la mujer para ocupar un puesto alto y la diferencia de salarios, lo que limita el crecimiento organizacional de la mujer, no solo de manera vertical hacia puestos más altos en la jerarquía, sino también a su desarrollo en su mismo puesto laboral (Eagly & Carli, 2007).  |
| Horizontal | Se refiere a los roles que los diferencian a la mujer del varón, la mayoría de mujeres aparte del trabajo, asumen roles en el hogar, los cuales no son remunerados y se encuentran invisibilizados (Suarez, 2011). Las mujeres dedican entre 1 - 4 horas a la empresa, mientras que el varón entre 5 - 8 horas, como señala (Kargwell, 2012), esto hace que se vea a los varones como los más comprometidos para asumir puestos de liderazgo. Asimismo, el autor señala que las mujeres que emprenden, normalmente, tienen una educación superior a la normal. |



## ANEXO E: Tipos de roles de la mujer empresaria

Tabla E1: Tipos de roles de la mujer empresaria

|            |  |
|------------|--|
| Empresaria | La ejerce al desempeñar sus funciones en la empresa. López (2020)  |
| Mamá       | Se refiere a las funciones en el hogar que tendría aparte de su trabajo. McKinsey & Company (2017)   |
| Esposa     | El tiempo que destina para su pareja. López (2020)   |
| Mujer      | Tiempo que destina para sí misma, para su cuidado personal, su desarrollo personal y demás. Los roles de empresaria, mamá y esposa generan que no le sobre mucho tiempo para desempeñar este rol. López (2020) |



## ANEXO F: Diferencias psicológicas entre lo femenino y masculino

Tabla F1: Diferencias psicológicas entre lo femenino y masculino

| Diferencia                    | Mujer  | Varón   |
|-------------------------------|--|---|
| Motor que nos lleva a actuar  | Vida afectiva: basada en el buen estado<br>“la mujer está bien en la medida en que la gente que ella quiere está bien con ella”  | Objetivos y metas que se propone  |
| Lo que valora                 | Valoran el proceso, el cuidado de los tiempos, esto es, entender las cosas de a poco, cultivando, disfrutando.<br>Le gusta “cachuelear”                                  | Valoran los objetivos, busca estabilidad laboral  |
| Qué hacen                     | Reúne, junta. Les cuesta mucho separar<br><br>Ejemplo: “las carteras”  | Separa, ordena, sueltan muchos más rápido.<br>“al cerrar la puerta de su casa se conecta inmediatamente con su trabajo sin trasladar afectos a otros lugares”<br>Cuando critican a la mujer “eres muy permisiva con los hijos”. Él critica su rol de mamá, pero no el de mujer. |
| Focalidad a nivel neurológico | Multifocal:<br>Pueden concentrarse en varias cosas a la vez; sin embargo, esto les causa cansancio y agotamiento.<br>No está atenta por completo a todas las actividades | Mono focal:<br>Se concentran en una sola cosa con mayor facilidad   |
| Resolución de conflictos      | Hablando. Buscan sentirse necesarias:<br>“nadie lo haría igual que yo”   | Silencio. Cuenta cuando tiene los conflictos resueltos, en la medida de los éxitos y fracasos, pero ya con carácter definitivo.   |
| Emocional                     | Tristeza: “quieren atención”<br>Es difícil que suelten peleas o discusiones  | Rabia: “quiero que me dejen solo”<br>Desaparece cuando se descarga  |
| Tiempo personal               | Les cuesta darse tiempo para sí mismas sin que venga acompañado de un sentimiento de culpa y dañe el grado de satisfacción.  | Lo consideran un derecho básico   |
| Juego                         | Le ponen nombre a todo, dejan de jugar a las muñecas, y pasan a jugar con “Andrea”, “Diana”.   | Nunca dejan de jugar. El juego como elemento de la salud mental   |

## ANEXO G: Definiciones de empresa familiar

**Tabla G1: Definiciones de empresa familiar**

| Autor   | Definición  |
|---|---|
| Barnes y Hershon (1976)                           | Organización controlada y administrada por uno o varios miembros de una misma familia.  |
| Rosenblatt, Demik, Anderson y Johnson (1985)      | Es aquella en la que la mayoría de la propiedad o el control radica en una única familia y en la que 2 o más miembros de la familia participan o participaron en su momento.  |
| Bork (1986)                                       | Es la que ha sido fundada por un miembro de la familia y se ha transmitido o se espera que se transmita a sus descendientes.  |
| Lansberg, Perrow y Rogolsky (1988)                | Es una organización en la cual los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad.  |
| Ward y Dolan (1998)                               | La empresa será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o controle.  |
| Barry (1989)                                      | Aquella que, en la práctica, está controlada por miembros de una única familia.   |
| Gallo y Sveen (1991)                              | Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes.   |
| Jaffe (1991), citado por Gutiérrez (2002)         | Cualquier empresa en la que varios miembros de la familia asumen la dirección o una responsabilidad activa como propietarios. Lo esencial de este tipo de organizaciones es que se comparte la sangre, el trabajo y la propiedad de la empresa.     |
| Handler (1994)                                    | Una organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forman parte de la dirección.  |
| Church (1996), citado por Littunen y Hysky (2000) | Es una forma en la cual fundadores y herederos han contratado a gestores asalariados, pero siguen siendo los accionistas decisivos, que ocupan cargos ejecutivos y de dirección, y ejercen una influencia decisiva sobre la política de la empresa. |
| Aronoff y Ward (1996)                             | Es una empresa cuyo control financiero está en manos de uno o más miembros de la familia.   |
| Stern (1996), citado por Rueda (2011)             | Es en la que los propietarios y los directores miembros representan una o 2 familias.   |
| Carsrud, Perez Torres Lara y Sachs (1996)         | Es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva.  |

**Tabla G1: Definiciones de empresa familiar (continuación)**

|  |  |
|--|--|
| Gersick, Davis, McCollon y Lansberg (1997)                 | Aquella organización en la cual la propiedad de los medios instrumentales o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar.   |
| Calavia (1998)   | Es aquella cuya propiedad total o más significativa pertenece a uno o varios propietarios unidos por lazos familiares y alguno de sus miembros participa en los órganos de gobierno y dirección, cuyo funcionamiento está sometido a unos determinados principios o cultura con la clara intencionalidad de ser transmitida a las siguientes generaciones. |
| Jaume (1999), citado por Vélez et al. (2008)               | Aquella organización de carácter económico cuyo objeto principal sea la producción o comercialización de bienes o servicios, y cuya propiedad pertenece, en su totalidad o en una mayoría, a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, habitualmente los descendientes del fundador.  |
| Neubauer y Lank (1999)                                     | Aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada.   |
| Grabinsky y Steider (2000), citado por Vélez et al. (2008) | Es aquella cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia, quienes toman las decisiones básicas estratégicas y operativas y asumen por completo la responsabilidad de sus acciones.   |
| Le Van (2000), citado por Rueda (2011)                     | Empresa donde la propiedad y el control están en manos de una familia, y dichos miembros familiares ocupan puestos decisivos en la compañía  |
| Davis y Harveston (2001)                                   | La interacción entre empresa y familia establece el carácter básico de estas organizaciones y define su singularidad.  |
| Gutiérrez (2002)   | Un grupo de personas, unidas en su mayoría por lazos de sangre, aunque no necesariamente, y de amistad, que comparten unos valores comunes, en busca siempre del bien de la empresa y de la familia.   |
| Dyer (2003)  | Organización en la cual las decisiones con relación a su dirección y control son influidas por la relación de aquella con una o varias familias.   |
| Belusteguigoitia (2003)                                    | Es una organización controlada (propiedad) por una familia, donde 2 o más miembros de ella trabajan activamente.   |
| Escalona (2008), citado por Vélez et al. (2008)            | Una unión primordial entre la empresa y los miembros familiares que la integran que fortalece los valores socioeconómicos.   |
| Vélez et al. (2008)  | Es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión.  |

Fuente: Molina et al., 2016

## ANEXO H: Teoría de la Riqueza socioemocional

Tabla H1: Teoría de la Riqueza socioemocional

| Dimensión   | Definición   |
|---|--|
| Control e influencia familiar   | Se manifiesta cuando los miembros de la familia quieren ejercer distintas funciones para ejercer el control en todas estas, la necesidad de controlar es innato a todos los miembros de la familia, buscarán un control directo e indirecto hacia la familia.  |
| La identificación de los miembros de la familia con la empresa                      | Esta dimensión expone que la familia vea la empresa como una extensión de esta, pues normalmente el nombre que le dan a la empresa es el apellido de la familia, es por eso que la familia es cuidadosa con los productos o servicios que ofrecen al mercado y buscan tener responsabilidad social corporativa y ciudadanía comunitaria.       |
| Vinculando los lazos comerciales, apego emocional                                   | Señala que las empresas buscan reforzar lazos no solo entre los miembros de la familia, sino con algunos colaboradores y proveedores de la empresa, esto genera que tengan una relación cercana con la comunidad en general.   |
| Apego emocional   | Hace referencia a las emociones y sentimientos de los miembros de la familia entre sí, estas emociones pueden ser positivas (calidez, ternura, amor, consuelo y felicidad) o negativas (ira, miedo, ansiedad, decepción, depresión), estas son dinámicas cambian de acuerdo al devenir de la empresa. Asimismo, fomenta el sentido del legado. |
| Renovación de los lazos familiares con la empresa a través de la sucesión dinástica | Hace referencia a la intención de transmitir la empresa a las siguientes generaciones, esto podría generar problemas entre quienes podrían asumir la sucesión.   |

Fuente: Berrone et al., 2012

## ANEXO I: Teoría del Capital familiar

Tabla II: Teoría del Capital Familiar

| Tipo de capital                 | Definición   |
|---------------------------------|--|
| Capital Humano                  | Características, habilidades y aptitudes que puede tener una persona. En las empresas familiares, normalmente, no se valora ello o se pasa por alto, es por eso que muchos profesionales prefieren no trabajar en una empresa familiar por su falta de profesionalización, el limitado crecimiento profesional y el tema de que la sucesión está predestinada por lazos de sangre.   |
| Capital Social                  | Relaciones entre los individuos y las organizaciones. Se hace referencia a tres tipos de capital social: estructural, cognitivo y relacional. En una empresa familiar, el darle importancia al capital social permitirá que la sucesión sea exitosa, pues el entorno y las relaciones permitirán que el sucesor, desde corta edad, se incorpore de mejor manera a la empresa.  |
| Capital Financiero              | Dinero de la empresa y su disposición a la inversión. En las empresas familiares, no se tiene en cuenta el corto plazo, sino el largo, porque se piensa en la herencia que se dejará para el sucesor, esto hace que se quiera obrar bien para que el heredero no tenga problemas.  |
| Capital de supervivencia        | Es el capital con el que se cuenta cuando la empresa se encuentra en riesgo de quiebra. En las empresas familiares se manifiesta en la mano de obra gratuita o prestada y préstamos monetarios. Esto se da con la finalidad de darle continuidad a la empresa, que esta siga creciendo y que la familia pueda seguir gozando de las utilidades. En las empresas no familiares, no es común este tipo de capital por los bajos incentivos que los colaboradores tienen. |
| Estructura de gobierno y costos | Costos de agencia en los que se tiene que invertir para controlar el desempeño de los colaboradores. Las empresas familiares asumen más costos, pero también se señala que el altruismo de los líderes puede hacer que el control sea menor. El control cambia de acuerdo a la etapa de crecimiento por el que la empresa esté pasando.  |

Fuente: Sirmon & Hitt, 2003

## ANEXO J: Tipos de estructura organizacional

Tabla J1: Tipos de estructura organizacional

|                        |  |
|------------------------|--|
| Estructura operativa   | Se caracteriza por su alta centralización y baja formalización, bajo grado de departamentalización, amplios tramos de control. En esta estructura surgen 2 necesidades: delegación y especialización.                |
| Estructura funcional   | Están establecidas las funciones del gerente y cada uno de los miembros de la familia, pero en la delegación normalmente no son los más capacitados los que se encargan y la cadena de valor no está bien analizada. |
| Estructura de gobierno | Surge a partir de la necesidad de dirección y control.   |
| Estructura holding     | Tiene como función integrar para lograr una mayor eficiencia y eficacia de sus unidades operativas y tener una mejor dirección y control   |

Fuente: Mendoza & Mendoza (2016).



## ANEXO K: Dimensiones de la empresa familiar

Tabla K1: Dimensiones de la empresa familiar

|                         |          | DIMENSIÓN DE LA FAMILIA   |   |
|-------------------------|----------|---|---|
|                         |          | POSITIVO  | NEGATIVO  |
| DIMENSION DE LA EMPRESA | POSITIVO | I<br><i>Corazones cálidos</i><br><i>Bolsillos profundos</i><br>Un alto capital emocional y financiero                   | II<br><i>Corazones dolidos</i><br><i>Bolsillos profundos</i><br>Un alto capital financiero pero un bajo capital emocional |
|                         | NEGATIVO | III<br><i>Corazones cálidos</i><br><i>Bolsillos vacíos</i><br>Un alto capital emocional pero un bajo capital financiero | IV<br><i>Corazones dolidos</i><br><i>Bolsillos vacíos</i><br>Un bajo capital emocional y financiero                       |

Adaptado de Zahra y Sharma (2004)

## ANEXO L: Tipos de cultura organizacional en una empresa familiar

Tabla L1: Tipos de cultura organizacional en una empresa familiar

|                      |   |
|----------------------|---|
| Cultura informal     | <p>Las disfuncionalidades más frecuentes son: que no respetan jerarquías (63%), que no respeten reglas de conducta en el trabajo (59%) y que utilicen recursos de la empresa para temas personales con un (44%).</p> <p>La primera normalmente se presenta en la segunda generación cuando los padres de los hijos que lideran consideran que tienen la mayor jerarquía y dan órdenes directas a los trabajadores que dependen de los hijos. Esto genera desorden en la empresa y conflictos dado que los trabajadores no saben a quién obedecer y se generan peleas en frente de los colaboradores por dar a conocer quién tiene el poder. La segunda hace referencia a cuando los miembros de la familia llegan tarde o faltan a las reuniones ya establecidas, alegando un argumento personal, y lo consideran intrascendente; además de ellos, cuando se presentan en las reuniones sin preparación previa, esto dificulta la toma de decisiones de la empresa. Este comportamiento puede ser copiado por los demás trabajadores y ejecutivos. La tercera se da en casos como cuando los trabajadores usan el carro de la empresa para trasladar sus cosas personales o usar al contador de la empresa para que declare sus impuestos de quinta categoría, esto distrae al trabajador de sus funciones y genera un malestar en los trabajadores que tienen que realizar acciones que no se alinean a la visión de la empresa y no se encuentran establecidas en la empresa.</p> |
| Cultura conservadora | <p>Las disfuncionalidades principales que tienen son la aversión a los cambios organizacionales (63%), no contratan a ejecutivos externos en puestos estratégicos (55%) y no recurren al financiamiento externo (42%). La primera se genera por el miedo al cambio o resistencia a dejar un modelo que en algún momento lo hizo crecer. La segunda se da a causa de la desconfianza e inseguridad que les genera tener a terceros, por lo que buscan que los puestos estratégicos los ocupen miembros de la familia, que no necesariamente tienen las competencias necesarias. La última sucede pues prefieren hacer uso de sus propios recursos en lugar de los del banco.</p>   |
| Cultura centralista  | <p>Tiene como principales disfuncionalidades la concentración en la toma de decisiones (72%), centralizan las funciones (43%) y ejercen control excesivo (22%). La primera se puede dar de dos maneras: cuando el líder toma decisiones de gran o poca importancia sin consultar a los demás o cuando lo consulta, pero al final ella misma toma la decisión. La segunda se da en decisiones que involucran dinero, principalmente, esto puede generar una sobrecarga laboral y conflictos dentro de la empresa. La tercera se da a causa de experiencias negativas que se tiene como robos o fraudes, lo que hace que el líder desvíe sus funciones propias del gerente como es el de planificar para controlar al máximo las operaciones del día a día.</p>   |
| Cultura paternalista | <p>Se tiene como disfuncionalidades más comunes a la designación de familiares en cargos para los que no están capacitados (71%), el otorgar beneficios por su condición de familiares (63%) y contratar familiares de acuerdo a condiciones no acordes al mercado (32%). La primera hace referencia a casos cuando se decide colocar en puestos estratégicos a los hijos o familiares a pesar de no contar con las competencias necesarias, lo cual perjudica a la empresa. La segunda se da cuando las empresas se encuentran en segunda generación y contratan a sus hijos con sueldos por encima o por debajo del mercado, el sueldo debe de ser acorde a la responsabilidad que asume y la dimensión de la empresa. Por último, la tercera hace referencia al trato diferenciado que se tienen con los trabajadores que son parte de la familia de los que no lo son.</p>  |
| Cultura conflictiva  | <p>Destaca con un 100% los enfrentamientos entre los familiares, las conductas agresivas en el trabajo (48%) y, por último, conductas desleales (38%). La primera se da a causa de que los miembros de la familia deciden traer a la empresa conflictos familiares y buscan imponer sus intereses individuales por encima del interés como empresa familiar. La segunda hace referencia a las conductas agresivas o violentas que el líder tiene con trabajadores que son parte y no son parte de la familia, esto puede repercutir en el desempeño personal de los trabajadores y de las áreas a las cuales pertenecen. La última sucede cuando los miembros de la familia buscan generar ventaja patrimonial, económica, personal o profesional, debido a las malas relaciones entre los miembros.</p>  |

## ANEXO M: Matriz de operacionalización

Tabla M1: Matriz de operacionalización

| Matriz de Operacionalización  |  |  |   |
|---|--|--|---|
| Pregunta de Investigación   | ¿De qué manera las características del liderazgo femenino influyen en el desempeño de la empresa familiar? |  |   |
| X: Cómo influyen las características del liderazgo femenino en una empresa familiar   | Dimensiones  | Definiciones operativas de las dimensiones   | Variables   |
| Definición operativa de X:<br>El liderazgo femenino es un conjunto de características sobre la forma de manejar a la empresa y relacionarse con los trabajadores que son parte de la familia y los que no lo son. Asimismo, su relación con los stakeholders. | Capital humano (CAPHUM)  | Características, habilidades y aptitudes que tiene la mujer  | Grado de instrucción (GI)   |
|   |  |  | Experiencia de trabajo en otras empresas (ET)                         |
|   |  |  | Habilidades blandas (HB)  |
|   | Dirección (DIR)  | La forma en que toma las decisiones, decide el devenir de la empresa y establece metas y objetivos de corto, mediano y largo plazo         | Formulación de la misión y visión (FMV)                               |
|   |  |  | Proceso del planeamiento estratégico de la empresa (PPE)              |
|   |  |  | Manual de Organizaciones y Funciones (MOF)                            |
|   |  |  | Protocolo familiar (PF)   |
|   |  |  | Procedimientos en la toma de decisiones (PTD)                         |
|   | Control de gestión (CG)  | La forma en la que la mujer controla y supervisa a sus colaboradores (familiares y no familiares) en el cumplimiento del Plan Estratégico. | Proceso de supervisión (PS)   |
|   |  |  | Indicadores de evaluación del cumplimiento del Plan Estratégico (PPE) |
|   |  |  | Cadena de mando (CM)  |
|   |  |  | Extensión de control (EC)   |
|   |  |  | Formalización (F)   |
|   | Relación con los trabajadores y stakeholders (RELA)  | La forma en la que la mujer se relaciona con los trabajadores y actores importantes para la empresa  | Canales de comunicación interna y externa (CC)                        |
|   |  |  | El flujo de información de la empresa (FI)                            |
|   |  |  | Líder informal (LI)   |
| Relación con los miembros de la familia que trabajan en la empresa (RELAF)  | La forma como la mujer se relaciona con los miembros de la familia que trabajan en la empresa familiar     | Castigos y recompensas a los trabajadores (CR)   |   |
|   |  | Proceso de organización del Protocolo familiar (PPF)   |   |
|   |  |  | Líder familia (LF)  |

**Tabla M1: Categorización de variables (continuación)**

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| Pregunta de Investigación   | ¿De qué manera las características del liderazgo femenino influyen en el desempeño de la empresa familiar? |   |   |
| Y: Desempeño en la empresa familiar   | Dimensiones  | Definiciones operativas de las dimensiones  | Variables   |
| Y: Desempeño en la empresa familiar   | Resultados financieros (FIN)   | Es el resultado económico/financiero que muestra la situación de la empresa en cifras   | Rentabilidad (R)                                  |
|   |  |   | Liquidez (L)                                      |
|   |  |   | Ratios de solvencia (S)                           |
|   |  |   | Inversiones (I)                                   |
|   | Cultura (CUL)  | Conjunto de elementos tangibles e intangibles que están presentes en la forma de actuar y pensar de los trabajadores de la empresa, incluyendo los altos mandos.                                  | Vestimenta de los trabajadores (VES)              |
|   |  |   | Forma de resolución de conflictos (FC)            |
|   |  |   | Normas de convivencia (NC)                        |
|   |  |   | Valores de la empresa (VAL)                       |
|   | Gestión del talento (GESTAL)   | La forma en la que se gestiona a los colaboradores de la empresa.   | Planificación del talento humano (PTH)            |
|   |  |   | Proceso de Recursos Humanos (PRH)                 |
|   |  |   | Indicadores de gestión del talento (IGT)          |
|   | Armonía familiar (ARMFAM)  | Estado de la relación familiar  | Conflictos entre los miembros de la familia (CMF) |
|   |  |   | Equilibrio entre la empresa y la familia (EQUI)   |
|   |  |   | Tiempo personal (TP)                              |
|   |  |   | Visión compartida (VC)                            |
|   |  |   | Sentimiento de trascendencia (T)                  |
| Pregunta de Investigación   | ¿De qué manera las características del liderazgo femenino influyen en el desempeño de la empresa familiar? |   |   |
| Otras categorías relacionadas al <i>familiness</i> : características que diferencian a una empresa familiar de la no familiar | Sucesión (SUS)   | Proceso que se da en una empresa familiar, en el que el líder empresa cede la dirección a un miembro de la familia de acuerdo a factores culturales, de afinidad, de consanguinidad, entre otros. | Proceso de sucesión (SC)                          |
|   |  |   | Rol de la mujer en la familia (ROL)               |
|   |  |   | Primogenitura (PRIMO)                             |
|   |  |   | Capital social (CS)                               |

## **ANEXO N: Entrevistas a expertos en gestión empresarial**

### **Objetivo 1: Validar aspectos del marco teórico**

1. Para usted qué es el liderazgo femenino
2. Qué características le atribuye
3. Dentro de los tipos de liderazgo que se conocen, ¿cuál cree que es más afín al estilo de liderazgo propio de las mujeres?
4. Considera que estos aspectos cambian cuando se circunscribe a una empresa familiar, ¿cómo?
5. ¿Por qué cuestiones cree que los fundadores prefieren al varón por sobre la mujer para suceder en la empresa?
6. Cómo se ha analizado el rol de la mujer dentro de las empresas familiares
7. ¿Podría señalar cómo afecta las habilidades, conocimiento y aptitudes de la mujer líder al momento de dirigir una empresa familiar?
8. ¿Qué podría señalar de la dirección en una empresa familiar dirigida por una mujer?
9. ¿Qué podría señalar del control de gestión en una empresa familiar dirigida por una mujer?
10. ¿Qué podría señalar de la relación del líder con los colaboradores y stakeholders en una empresa familiar dirigida por una mujer?
11. ¿Qué podría señalar de la relación del líder con los colaboradores que son parte de la familia en una empresa familiar dirigida por una mujer?

### **Objetivo 2: Conocer el liderazgo femenino en el Perú**

1. Considera importante que la mujer asuma el liderazgo en una empresa ¿por qué?
2. ¿Cuál sería la razón de no contar con tantas mujeres liderando empresas en el Perú?
3. Se sabe de casos en los que, a pesar de encontrarse en las mismas circunstancias (llámese estudios, experiencia, etc), los varones han sido escogidos por sobre las mujeres para asumir puestos directivos, ¿cuáles serían las razones principales que motivan a que esto suceda?
4. Considera que existen factores (externos e internos) que limitan el liderazgo femenino en el Perú ¿en el mundo se tienen los mismos factores?

5. Cuáles son los sectores en los que las mujeres tienen mayor posibilidad de asumir el liderazgo
6. ¿Considera que algunas áreas de la empresa deberían de ser asumidas por mujeres, al tener características más afines a estas?
7. ¿Estas áreas serían las mismas cuando se trata de una empresa familiar?

**Objetivo 3: Conocer cómo afecta el liderazgo femenino al desempeño en una empresa familiar en el Perú**

1. ¿Considera que las características que diferencian al liderazgo de la mujer pueden generar un mejor o peor desempeño en las empresas? ¿Cómo así?
2. De qué manera considera que el liderazgo femenino afecta en los resultados financieros en una empresa familiar.
3. De qué manera considera que el liderazgo femenino afecta a la cultura de la empresa en una empresa familiar
4. De qué manera considera que el liderazgo femenino afecta a la gestión del talento en una empresa familiar
5. De qué manera considera que el liderazgo femenino afecta a la armonía familiar en una empresa familiar
6. De acuerdo a su experiencia, ¿Cuáles son los aspectos positivos de que sea una mujer que lidere una empresa familiar?
7. ¿Cuáles son los aspectos negativos de que sea una mujer quien lidere una empresa familiar?

**Pregunta final**

¿Qué tan importante considera que se realicen investigaciones sobre la influencia del liderazgo femenino en el desempeño de las empresas familiares?

## **ANEXO Ñ: Entrevistas a expertos**

### **Experto: En empresas familiares**

#### **Objetivo 1: Conocer las empresas familiares en el Perú**

1. ¿Cómo podría caracterizar a las empresas familiares?
2. ¿Estas características son propias de las empresas familiares peruanas? ¿Cuáles son las diferencias?
3. ¿Cuál es el aporte de las empresas familiares al país? ¿por qué?
4. ¿Qué tan importante son las empresas familiares en el país? ¿por qué?

#### **Objetivo 2: Validar aspectos del marco teórico**

1. Cuáles considera que son los aspectos que diferencian a una empresa familiar de un no familiar
- 2.Cuál es la importancia del protocolo familiar y cómo se ha venido aplicando en las empresas familiares peruanas
3. Cómo se ha analizado el rol de la mujer dentro de las empresas familiar
4. Cómo podría caracterizar el liderazgo femenino en una empresa familiar
5. Dentro de los tipos de liderazgo que se conocen, ¿cuál cree que es más afín al estilo de liderazgo propio de las mujeres que dirigen una empresa familiar?
6. ¿El liderazgo femenino en la empresa familiar varía en el Perú a comparación de otros países? ¿Cuáles son las diferencias?
7. ¿Cuál sería la razón de no contar con tantas mujeres liderando empresas familiares?
8. Cuáles son los sectores en los que las mujeres tienen mayor posibilidad de asumir el liderazgo
9. ¿Considera que algunas áreas de las empresas deberían de ser asumidas por mujeres, al tener características más afines a estas?
10. Considera que existen factores que limitan o favorecen el liderazgo femenino en el Perú ¿son los mismos con los otros países?
11. ¿Podría señalar cómo afecta las habilidades, conocimiento y aptitudes de la mujer líder al momento de dirigir una empresa familiar?
12. ¿Qué podría señalar de la dirección en una empresa familiar dirigida por una mujer?

13. ¿Qué podría señalar del control de gestión en una empresa familiar dirigida por una mujer?
14. ¿Qué podría señalar de la relación del líder con los colaboradores y stakeholders en una empresa familiar dirigida por una mujer?
15. ¿Qué podría señalar de la relación del líder con los colaboradores que son parte de la familia en una empresa familiar dirigida por una mujer?
16. Coméntanos sobre el proceso de sucesión en una empresa familiar
17. ¿Por qué cuestiones cree que los fundadores prefieren al varón por sobre la mujer para suceder en la empresa?

**Objetivo 3: Conocer cómo afecta el liderazgo femenino al desempeño en una empresa familiar en el Perú (tomando en consideración el marco teórico)**

1. Qué áreas y/o aspectos de la empresa considera que son los más afectados con el liderazgo femenino.
2. De qué manera considera que el liderazgo femenino afecta en los resultados financieros
3. De qué manera considera que el liderazgo femenino afecta a la cultura de la empresa
4. De qué manera considera que el liderazgo femenino afecta a la gestión del talento
5. De qué manera considera que el liderazgo femenino afecta a la armonía familiar
6. De acuerdo a su experiencia, ¿Cuáles son los aspectos positivos de que sea una mujer la que lidere una empresa familiar?
7. ¿Cuáles son los aspectos negativos de que sea una mujer quien lidere una empresa familiar?

**Pregunta final**

¿Qué tan importante considera que se realicen investigaciones sobre la influencia del liderazgo femenino en el desempeño de las empresas familiares?

## **ANEXO O: Entrevista a la Líder - fundadora**

Leer consentimiento

Preguntas generales:

1. ¿Cuénteme sobre usted? (nombre, edad, grado de instrucción)
2. ¿Está casada? ¿Hace cuánto tiempo?
3. ¿Tiene hijos? ¿de qué edad/es?
4. ¿Qué cargo asumes en la empresa?
5. ¿Cómo describirías tu rol/función?

Sobre la empresa:

1. ¿Hace cuántos años ha sido constituida la empresa?
2. ¿Quiénes constituyeron la empresa?
3. ¿A qué se dedica la empresa?
4. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa, ya sea que estén en planilla o no lo estén?
5. ¿Cuál consideras que es el valor agregado de la empresa?

Una empresa familiar es aquella que tiene tres características

1. una o 2 familias poseen más del 50% de la propiedad
2. uno o más miembros de la familia ocupan cargos de dirección en la empresa
3. los miembros de la familia desean que haya proceso de sucesión.
6. ¿Consideras que la empresa es una empresa familiar?
7. ¿Quién es la persona que lidera la empresa?

X.

**CAPITAL HUMANO**

1° variable: grado de instrucción

1. Si tiene el grado universitario o técnico, ¿su carrera está relacionada con el negocio?
2. ¿Cómo así decidió fundar la empresa? ¿conocía el modelo de negocio?
3. ¿Tuvo algunos mentores que le asesoraban en la formación de la empresa?

4. ¿Cómo cree que afecta su grado de instrucción al momento de dirigir y controlar su empresa familiar?
5. ¿Cómo cree que afecta su grado de instrucción al momento en la relación con los colaboradores que son miembros de la empresa familiar y que no lo son y actores importantes para su empresa familiar?

2° variable: experiencia de trabajo en otras empresas

1. Antes de decidir fundar la empresa, ¿trabajó en alguna otra organización?
2. Si la respuesta es SÍ, ¿era del mismo rubro que su empresa? ¿Qué es lo más valioso de tener experiencia en otras empresas?
3. Si la respuesta es NO, ¿Qué la motivó a emprender en este sector?
4. ¿cómo cree que afecta sus experiencias de trabajo al momento de dirigir y controlar su empresa familiar?
5. ¿cómo cree que afecta sus experiencias de trabajo al momento de controlar su empresa familiar?
6. ¿cómo cree que afecta sus experiencias de trabajo en la relación con los colaboradores que son miembros de la empresa familiar y que no lo son y actores importantes para su empresa familiar?

3° variable: habilidades blandas

Las habilidades blandas son una combinación de habilidades sociales, habilidades de comunicación, rasgos de la personalidad, actitudes, atributos profesionales, inteligencia social e inteligencia emocional, que facultan a las personas a trabajar bien con otros, realizar un buen desempeño y, se complementan con las habilidades duras, que son conocimientos técnicos adquiridos.

1. ¿Consideraría importante que un líder tenga habilidades blandas? ¿por qué?
2. ¿Qué habilidades blandas cree tener usted?
3. ¿Cómo cree que afectan las habilidades blandas al momento de dirigir y controlar su empresa?
4. ¿Cómo cree que afectan las habilidades blandas en la relación con los colaboradores que son miembros de la empresa familiar y que no lo son y actores importantes para la empresa familiar?

5. Me puedes contar una situación en la que se pueda evidenciar dichas habilidades

## DIRECCIÓN

4° variable: formulación de la misión y visión

La misión responde a qué es lo que hace la empresa, cómo lo hace y a quién se dirige, mientras que la visión es la proyección que se tiene de la empresa que normalmente es a largo plazo.

1. ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?
2. ¿Lo tienen redactado?
3. ¿De qué manera se formuló la misión?
4. ¿De qué manera se formuló la visión?
5. ¿Qué rescatas de estas? ¿Consideras que te representa?
6. ¿Cómo lo transmite a sus trabajadores para que ellos también luchen por lo mismo?

5° variable: proceso del planeamiento estratégico de la empresa

1. ¿Cuáles son los objetivos a corto, mediano, largo plazo?
2. ¿Lo tienen redactado?
3. ¿Cómo formuló los objetivos de la empresa?
4. ¿Con quiénes formuló los objetivos planteados?
5. ¿Cada cuánto tiempo renueva los objetivos de la empresa?
6. ¿Cómo cree que afecta su forma de toma de decisiones al desempeño de la empresa.

6° variable: Manual de Organizaciones y funciones

El MOF (Manual de Organizaciones y Funciones) es un documento que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. Contiene, esencialmente, el organigrama y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También, se suelen incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.

1. ¿Tiene en su organización dicho documento?
2. Si responde SÍ, ¿desde cuándo lo tiene? ¿cómo lo elaboró? ¿Quiénes fueron los responsables de elaborarlo? ¿Noto algún cambio (positivo/ negativo) cuando lo implementó? ¿Cada cuánto tiempo renueva el MOF?

3. Si responde NO, ¿tiene algún otro documento que contenga algunas de las características presentes en el MOF? ¿Qué tan importante considera que sería tenerlo?

7° variable: Protocolo familiar

El protocolo familiar es un compromiso redactado por los miembros de la Familia Empresaria, con el fin de poder alcanzar y asegurar a través de la actual y futuras generaciones el parámetro de éxito de la Familia Empresaria: Rentabilidad + Armonía Familiar.

Son las reglas del juego consensuadas que aseguran que todos sepan cómo “jugar” en el compromiso asumido de cuidar y acrecentar ese Patrimonio Familiar para poder legarlo a la próxima generación.

1. ¿Tiene en su organización dicho documento?
2. Si responde SÍ, ¿desde cuándo lo tiene? ¿quién motivó para que exista? ¿quiénes participaron en su elaboración? ¿noto algún cambio (positivo/ negativo) cuando lo implementó? ¿cada cuánto tiempo renueva el Protocolo Familiar? ¿Qué aspectos se consideraron en el Protocolo Familiar actual?
3. Si responde NO, ¿tiene algún otro documento que contenga algunas de las características presentes en el Protocolo? ¿Qué tan importante considera que sería tenerlo?

8° variable: procedimientos en la toma de decisiones

1. ¿Qué aspectos priman para que usted elija tomar una u otra opción?
2. ¿Estos aspectos fueron los mismos antes y después de la pandemia?
3. Luego de evaluar las opciones y elegir la mejor en su opinión, ¿con quiénes consulta antes de dar a conocer su decisión a los interesados?
4. En caso haya diferencias de opinión entre sus consejeros y usted, cómo decide qué camino tomar. Me puede comentar un caso concreto.
5. ¿Qué tanto cree que se tomen en cuenta los objetivos de la familia para la toma de decisiones en la empresa?
6. Cómo cree que afecta su forma de toma de decisiones al desempeño de la empresa.

#### CONTROL DE GESTIÓN

9° variable: proceso de supervisión

1. ¿Cómo controla que sus trabajadores cumplan con sus labores?

2. Lo mismo que realiza con los trabajadores también lo aplica con los miembros de la familia que trabajan en la empresa, ¿Qué cosas adicionalmente realiza? O ¿qué cosa deja de hacer? ¿cuál sería?
3. Si la respuesta es NO, ¿considera importante tener dichas normas y reglas internas a la organización de manera escrita? ¿por qué?
4. ¿Utiliza algún tipo de tecnología que le permita controlar de manera directa?
5. Si la respuesta es SÍ, ¿qué tecnología es? ¿Desde cuándo lo tienen? ¿Qué cambios notó desde que lo implementó?
6. Si la respuesta es NO, ¿tienes pensado adquirir uno? ¿para qué área de la empresa? ¿cuál sería?
7. ¿Cómo cree que afecta el proceso de supervisión que usted realiza a los trabajadores familiares como no familiares al desempeño de la empresa?

10° variable: indicadores de evaluación de cumplimiento del Plan Estratégico

1. ¿La empresa cuenta con indicadores de evaluación del cumplimiento del Plan Estratégico?
2. ¿Quién es el encargado de supervisar?
3. ¿Esta persona tiene un vínculo familiar con la familia fundadora?
4. ¿Cómo es el proceso de evaluación del cumplimiento del Plan Estratégico?
5. ¿Qué indicadores de control aplica sobre los trabajadores?
6. ¿Aplica los mismos indicadores a los trabajadores que son parte de la familia?
7. ¿Cada cuánto evalúa los indicadores?
8. ¿Cada cuánto propone nuevos indicadores o cambios en estos?

11° variable: cadena de mando

1. ¿Cómo es la relación entre superiores y subordinados? ¿Está muy marcada la jerarquía? (¿Es muy horizontal?)
2. ¿Está de acuerdo con que esto sea así? ¿Por qué?
3. ¿Considera que la manera en la que se relacionan los trabajadores afecta en el desempeño de la empresa?
4. ¿Han ocurrido casos de desobediencia entre el superior y el subordinado?
5. ¿Cómo se maneja la jerarquía entre los miembros de la familia?

6. ¿Algún miembro de la familia tiene un superior jerárquico que no sea miembro de esta?  
Cuéntanos cómo es la relación

12° variable. Extensión de control

1. ¿Cómo se establece cuántos subordinados puede tener un superior para controlar?
2. ¿En algún momento recibió alguna queja de parte de un trabajador que no podía controlar a sus subordinados por falta de tiempo?
3. ¿En algunos momentos ha percibido que le hace falta personas pues no se dan abasto?

13° variable: formalización

1. ¿Todas las normas y reglas de la empresa están debidamente redactadas y el colaborador tuvo acceso a ella desde el momento en el que trabajó en la empresa?
2. Si la respuesta es SÍ, ¿Desde cuándo lo tiene? ¿quién motivó para que se realice? ¿quiénes participaron en su elaboración? ¿Notó algún cambio (positivo/ negativo cuando lo implementó? ¿Cómo se le dio a conocer estas normas y reglas a los trabajadores? (por hojas impresas, a manera de inducción, etc)
3. Si la respuesta es NO, ¿consideraría importante tenerlo? ¿Por qué?

RELACIÓN DE LOS COLABORADORES Y STAKEHOLDERS QUE NO SON DE LA FAMILIA

14° variable: canales de comunicación interna y externa

1. ¿Qué tipo de canales tiene la empresa para comunicarse con los trabajadores? (correo, intranet, WhatsApp)
2. ¿Desde cuándo se implementaron dichos canales?
3. ¿Cómo decidió implementarlo?
4. ¿Qué tipo de canales tiene la empresa para comunicarse con los clientes y actores importantes para la empresa?
5. ¿Desde cuándo se implementaron dichos canales?
6. ¿Cómo decidió implementarlo?
7. ¿Cómo cree que afectan los canales de comunicación que tiene la empresa en el desempeño de esta?

15° variable: flujo de información de la empresa

1. ¿Cuándo tiene que dar un comunicado a los trabajadores, lo hace directamente o a través de un jefe intermedio?
2. ¿Las reuniones con los trabajadores están estipuladas con anterioridad?
3. Si la respuesta es Sí, ¿Con cuánto tiempo de antelación se programan? ¿quiénes ayudan a realizar la agenda?
4. Si la respuesta es NO, ¿qué hace que se realice una reunión con todos los trabajadores
5. ¿Se tiene reuniones con los jefes de la empresa? ¿Cada cuánto se realiza?

16° variable: Líder informal

1. Si bien usted es la que se encarga de dirigir a la empresa, ¿existe alguna persona que tenga influencia en los trabajadores, pues estos lo escuchan, les hacen caso?
2. Si la respuesta es Sí, ¿cómo usted se dio cuenta de ello? ¿Cómo es su relación con esta persona? ¿considera que esta persona le hace bien a la empresa?
3. ¿Esta persona ha sido un intermediario para comunicar las quejas que los trabajadores han podido presentar?

17° variable: castigos y recompensas a los trabajadores que no son miembros de la familia

1. ¿Están escritos los castigos y recompensas que podrían recibir los trabajadores?
2. Si la respuesta es Sí, ¿en qué momento se le da a conocer ello a los trabajadores?
3. Si la respuesta es NO, ¿cómo se hace cuando los trabajadores cometen una falta o tienen un desempeño sobresaliente?
4. ¿Estos castigos y recompensas de qué tipo son? (económicos, reconocimientos públicos, capacitaciones, etc.) ¿en qué fechas se dan?
5. ¿Qué diferencias existen entre los castigos y recompensas que se les brinda a los trabajadores que son parte de la familia de los que no lo son?
6. ¿Los castigos y recompensas formulados cada cuánto tiempo se actualizan?
7. ¿Cómo cree que se sienten sus trabajadores con los castigos y recompensas?
8. ¿Cómo cree que afecta la forma en la que usted recompensa y castiga a los colaboradores que son miembros de la empresa familiar y los que no lo son al desempeño de la empresa?

## RELACIÓN CON LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA QUE TRABAJAN EN LA EMPRESA

18° variable: proceso de organización del protocolo familiar

1. En caso se tenga un protocolo familiar, ¿cuál fue el procedimiento para realizar el protocolo familiar?
2. ¿Participaron todos los miembros de la familia?
3. ¿Quién se encargó de liderar la reunión para realizar el protocolo familiar?
4. En el caso de que un miembro de la familia esté en desacuerdo con el establecimiento de algún aspecto, ¿cómo se resuelve?
5. ¿Qué tanto cree que el protocolo familiar establecido se cumple?
6. ¿Cada cuánto tiempo se actualiza dicho protocolo?
7. ¿Cómo cree que afecta la existencia del protocolo familiar en el desempeño de la empresa?

19° variable: líder familia

El o la líder familia es quien, normalmente, dirige las reuniones familiares, es quien dirige en caso no haya acuerdo en alguna decisión familiar a tomar. Normalmente, es el patriarca de la familia.

1. ¿Quién es el líder de la familia?
2. ¿Qué tan involucrada está esta persona con la empresa?
3. ¿En las reuniones familiares que abarcan temas de la empresa, quién se encarga de liderarlas?
4. ¿Quién pone los puntos en agenda?

Y.

## RESULTADOS FINANCIEROS

20° rentabilidad bruta, rentabilidad operativa, rentabilidad antes de impuestos, rentabilidad neta

1. Respecto de la rentabilidad, ¿Cuál de los 3 últimos años ha sido el mejor año para usted y el peor respectivamente?
2. ¿Debido a que factores considera ello?
3. ¿Cómo afecta sus capacidades propias a la rentabilidad de la empresa?

4. ¿Cómo afecta su forma de dirigir y controlar la empresa a la rentabilidad de esta?
5. ¿Cómo afecta su forma de relacionarse con los trabajadores familiares y no familiares y actores importantes para la empresa a la rentabilidad de esta?

#### 21° liquidez

La liquidez es la capacidad para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo.

1. ¿Su empresa cuenta con liquidez?
2. ¿Cómo le afectó la pandemia a su liquidez?

#### 22° solvencia

1. ¿Proyecta pedir préstamos en los próximos 3 años?
2. Si logró ser beneficiario de Reactiva Perú, ¿Considera que su flujo le permitirá pagar el préstamo recibido?

#### 23° inversiones

1. ¿Cómo se maneja la inversión en su empresa? ¿Quién decide en qué y cuándo invertir?  
¿Se llama a reunión familiar para dichas decisiones?
2. ¿Proyecta hacer inversiones a largo plazo?
3. ¿En qué tipos de activos?
4. ¿Cuenta con alguna persona fuera de la familia que le aconseje cómo y en qué invertir?
5. Si la respuesta es SÍ, ¿considera que le es útil dicha asesoría?
6. Si la respuesta es NO, ¿considera importante contar con dicha asesoría?

#### ARMONIA FAMILIAR

##### 24° variable: conflictos entre los miembros de la familia

El siguiente gráfico muestra 2 dimensiones. Dentro de la dimensión de la familia, existen 2 situaciones: 1) corazón cálido 2) corazón dolido. Dentro de la dimensión de la empresa, se puede tener 2 situaciones 1) bolsillos llenos 2) bolsillos vacíos

**FAMILY DIMENSION**

|                               |          |   |  |
|-------------------------------|----------|---|--|
|                               |          | POSITIVO                                  | NEGATIVO                                 |
| <b>BUSINESS<br/>DIMENSION</b> | POSITIVO | I<br>Corazón cálido<br>Bolsillos llenos   | II<br>Corazón dolido<br>Bolsillos vacíos |
|                               | NEGATIVO | III<br>Corazón cálido<br>Bolsillos vacíos | IV<br>Corazón dolido<br>Bolsillos vacíos |

Fuente: Zahra & Sharma (2004)

1. ¿En qué dimensión considera que la empresa familiar se encuentra ahora? ¿por qué?
2. ¿Ha presenciado o escuchado sobre algún tipo de conflictos entre los miembros de la familia fundadora? Cuéntanos.
3. ¿Cómo cree que impacta esto en el desempeño de la empresa?
4. ¿Con qué frecuencia hay problemas entre los miembros de la familia?
5. ¿Cuáles son los problemas principales que identificas en estos conflictos?
6. ¿Cómo se solucionan estos conflictos?
7. ¿Algún miembro de la familia actúa como conciliador(a)? Si es así, quién es
8. ¿El protocolo familiar ayuda para la solución de los conflictos?
9. ¿Alguna vez sus familiares le han dicho que le dedica mucho tiempo a la empresa?  
¿Podría comentarnos un caso?
10. ¿En alguna oportunidad ha tenido que dejar de lado la empresa por X motivo?
11. Si responde SÍ, ¿Cómo se sintió al no poder estar presente en su empresa? ¿Le encargó su empresa a alguien? ¿Quién? ¿Era de la familia?
12. Si responde NO, ¿tendría algún problema si algún día pasara eso?
13. ¿Cómo influye sus capacidades propias en la resolución de conflictos familiares?
14. ¿Su forma de dirigir a la empresa ha generado algún tipo de conflictos familiares?  
Cuéntenos una experiencia.
15. ¿Su forma de controlar a la empresa ha generado algún tipo de conflictos familiares?  
Cuéntenos una experiencia.
16. ¿Su forma de relacionarse con los trabajadores familiares y no familiares y actores importantes ha generado algún tipo de conflictos familiares?

25° variable: equilibrio entre la empresa y la familia

1. ¿Cuánto tiempo aproximadamente los miembros de la familia pasan en la empresa al día?
2. ¿Cuánto tiempo fuera de la empresa, aproximadamente, pasan juntos los miembros de la familia?
3. ¿En las conversaciones familiares se habla de la empresa?
4. Si la respuesta es SÍ, por qué crees que es así, estás de acuerdo que sea así, qué opinan los hijos
5. Si la respuesta es NO, ¿siempre ha sido así?
6. ¿Cuánto tiempo le dedica usted semanalmente a sí misma? (su cuidado personal/hobbies/actividades no laborales, ni del hogar?)

26° variable: Rol del esposo/conviviente

1. ¿Qué tan involucrado está su esposo/conviviente en su empresa?
2. ¿Cómo definiría el rol de su esposo?
3. ¿Qué tan involucrado está su esposo en las labores del hogar y en el cuidado de sus hijos?
4. ¿Qué opina su esposo de que usted sea la líder de la empresa?
5. ¿Alguna vez su esposo le ha dicho que pasa demasiado tiempo en la empresa?
6. ¿Qué opina su familia que les rodea de que usted asuma el liderazgo?

27° variable: visión compartida

1. ¿Los miembros de la familia conocen la visión de la empresa?
2. Cómo se transmite a las siguientes generaciones la visión que se tiene de la empresa
3. ¿Existen miembros en la familia que no comparten la visión? ¿Cómo se maneja ello?

28° variable: sentimiento de trascendencia

1. Usted como fundadora, ¿quisiera heredar la empresa a las siguientes generaciones?
2. ¿Los demás miembros de la familia, quieren que la empresa persista en el futuro?
3. ¿Qué legado le gustaría dejar a sus hijos respecto de la empresa?
4. ¿Sus hijos se están incorporando a la empresa? ¿por decisión propia u obligación?

CULTURA

29° Vestimenta de los trabajadores

1. ¿Cuenta con alguna política de vestimenta?
2. ¿Los trabajadores cuentan con un uniforme?
3. Si la respuesta es SÍ, Cada cuánto renueva dicho uniforme, Cómo eligió los diseños de los uniformes, Con quienes consultó el diseño, ¿Actualiza los uniformes de los trabajadores, esto es, cambió el diseño?, ¿Qué representan los colores y el diseño?
4. Si la respuesta es NO, ¿por qué no lo tiene?

### 30° Forma de resolución de conflictos

1. ¿Cómo es la relación entre los trabajadores?
2. ¿Hay conflictos entre estos?
3. ¿Cómo resuelve los conflictos (internos) a los que se enfrenta en la empresa?
4. ¿Esta forma de resolución se encuentra estipulada en la empresa?
5. Si la respuesta es SÍ, ¿cómo se ha venido desarrollando la resolución de conflictos? ¿cree que debería de realizar cambios?
6. Si la respuesta es NO, ¿considera importante su implementación? ¿qué problemas le ha traído el que no se encuentre estipulado?
7. ¿Cómo afecta sus capacidades propias a la forma de resolución de conflictos de la empresa?
8. ¿Cómo afecta su forma de dirigir y controlar la empresa a la forma de resolución de conflictos de esta?
9. ¿Cómo afecta su forma de relacionarse con los trabajadores familiares y no familiares y actores importantes a la forma de resolución de conflictos de esta?
10. Cuando ha tenido algún conflicto con algún proveedor o cliente, ¿cómo lo ha resuelto?

### 31° Normas de convivencia

1. ¿Cuáles son las normas de convivencia de la empresa?
2. ¿Dichas normas están escritas y compartidas?
3. ¿Cuál es el índice de cumplimiento de dichas normas? (alto, medio, bajo)
4. ¿A través de qué medios se comparte dichas normas con los colaboradores?
5. ¿Cada cuánto tiempo se actualizan dichas normas?

### 32° Valores de la empresa

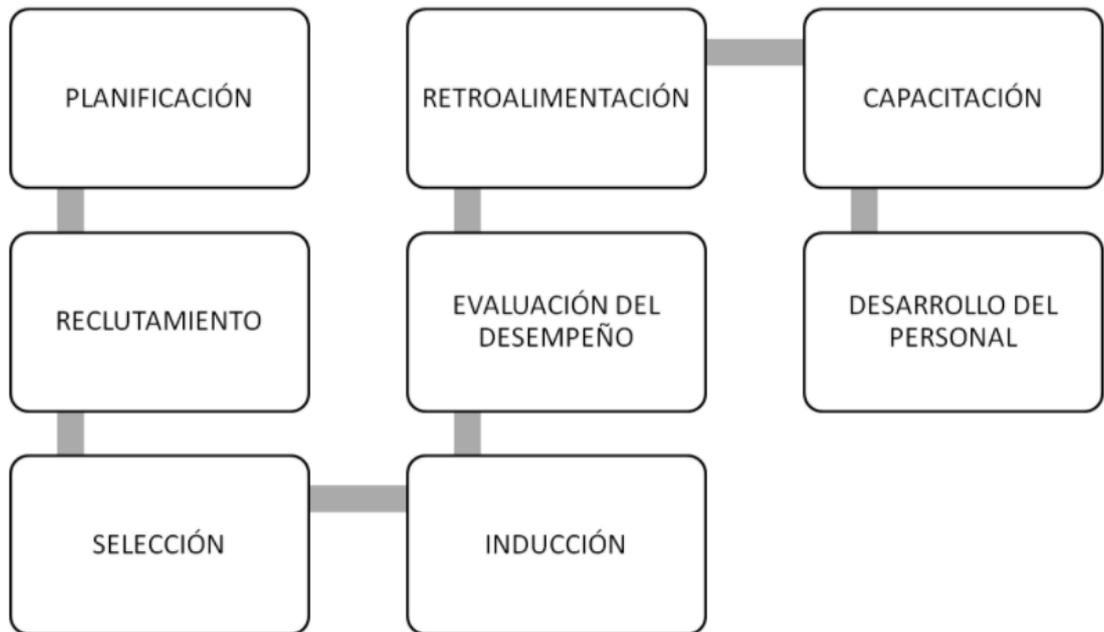
1. Cuáles son los valores de la empresa
2. Cómo se transmite a los trabajadores
3. Cómo los trabajadores dan a conocer que comparten dichos valores

### GESTIÓN DEL TALENTO

33° variable: Planificación del talento humano

1. ¿Cómo es el proceso de planificación de Recursos Humanos? ¿Con qué frecuencia renuevan/modifican dicho plan?
2. ¿Quiénes llevan a cabo la ejecución del plan de RRHH?
3. ¿Cómo afecta sus capacidades propias en la planificación del talento humano?
4. ¿Cómo afecta su forma de dirigir y controlar la empresa en la planificación del talento humano?
5. ¿Cómo afecta su forma de relacionarse con los trabajadores familiares y no familiares y actores importantes en la planificación del talento humano?

34° variable: Proceso de recursos humanos



Fuente: Robbins y Coulter (2014)

El proceso de recursos humanos está compuesto por ocho etapas. La primera es la planificación en la que se proyecta los trabajadores que serán contratados. El reclutamiento busca que la mayor

cantidad de personas postulen a los puestos ofrecidos. La selección busca elegir al mejor candidato para el puesto. La inducción busca que el trabajador conozca la cultura de la empresa y su puesto de trabajo. La evaluación de desempeño busca evaluar al trabajador de acuerdo a las metas establecidas. La retroalimentación busca dar a conocer al trabajador lo que está haciendo mal o bien. La capacitación busca que el trabajador se afiance en el puesto. El desarrollo personal busca que el trabajador crezca personal y profesionalmente.

1. Cuénteme brevemente sobre el proceso de incluir a alguien nuevo (no miembro de la familia) a las filas de la empresa.

2. ¿Qué tanto cambia este proceso cuando se trata de un miembro de la familia?

3. ¿Se tienen políticas de contratación?

35° variable: Indicadores de gestión del Talento

1. ¿Cómo es el clima laboral?

2. ¿Cómo es la relación entre los empleados?

3. ¿Realiza alguna actividad de recreación, o que no tenga que ver con el trabajo, con sus empleados?

4. Si responde SÍ, ¿qué tipo de actividades? ¿Con qué frecuencia? ¿Cree que ha influido en el desempeño de sus trabajadores?

5. Si responde NO, ¿cree que sería importante contar con este tipo de actividades?

6. ¿En promedio cuánto tiempo permanecen los trabajadores en la empresa?

7. Por qué crees que sucede esto

8. Se tiene algún trabajador con una cifra mucho mayor o menor, por ejemplo, 5 días o 10 años

9. Si la respuesta es Sí, cuáles consideras que son los motivos de este.

10. En un mes promedio, cuántos días faltan los trabajadores.

11. Por qué crees que sucede esto

OTRAS VARIABLES

SUCESIÓN

36° variable: proceso de sucesión

1. ¿Qué requisitos ha establecido para que un familiar suyo sea quien tome el mando

de la empresa luego de usted?

2. ¿Qué habilidades blandas debería de tener su sucesor(a)?
3. ¿Qué conocimientos técnicos debería de tener su sucesor?
4. Usted como fundadora, ¿a quién le gustaría suceder la empresa?
5. ¿Cree que eso generaría conflictos? ¿por qué?
6. ¿La persona a la que quiere suceder ha mostrado interés por el negocio?

37° variable: rol de la mujer en la familia

1. ¿Cree que su rol como mujer dificulta que se desempeñe como líder en su empresa?
2. ¿Ha tenido conflictos familiares por el tiempo que destina a la empresa?
3. Si tuviera hijas, ¿considera que la empresa limita su rol por ser mujeres?

38° variable: primogenitura

1. Para la decisión de elegir a su posible sucesor, ¿ha considerado la primogenitura?
2. Para tomar dicha decisión, ¿ha considerado aspectos culturales propios?

39° variable: capital social

1. ¿Usted ya ha venido involucrando a su potencial sucesor a la empresa?
2. Si la respuesta es Sí, ¿cuál es su propósito de dicha acción?
3. ¿Considera importante que el potencial sucesor conozca a los principales actores del negocio? ¿cómo ha ido transmitiendo ello?
4. Si la respuesta es NO, por qué

Pregunta final

De manera breve, ¿Cómo describirías tu papel de líder de la empresa? Considere aspectos positivos y negativos

¿Crees que tus trabajadores (familia y no familia) tienen la misma percepción que usted?

## **ANEXO P: Entrevista a la líder - sucesora**

Preguntas generales:

1. ¿Cuéntame sobre usted? (nombre, edad, grado de instrucción)
2. ¿Está casada? ¿Hace cuánto tiempo?
3. ¿Tiene hijos? ¿de qué edad/es?
4. ¿Qué cargo asumes en la empresa?
5. ¿Cómo describirías tu rol/función?

Sobre la empresa:

1. ¿Hace cuántos años ha sido constituida la empresa?
2. ¿Quiénes constituyeron la empresa?
3. ¿A qué se dedica la empresa?
4. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa, ya sea que estén en planilla o no?
5. ¿Cuál consideras que es el valor agregado de la empresa?

Una empresa familiar es aquella que tiene tres características

1. una o dos familias poseen más del 50% de la propiedad
2. uno o más miembros de la familia ocupan cargos de dirección en la empresa
3. los miembros de la familia desean que haya proceso de sucesión.
6. ¿Consideras que la empresa es una empresa familiar?
7. ¿Quién es la persona que lidera la empresa?

**CAPITAL HUMANO**

1° variable: grado de instrucción

1. Si tiene el grado universitario, ¿su carrera está relacionada con el negocio?
2. ¿Cómo llegaste a liderar la empresa? ¿conocía el modelo de negocio?
3. ¿Tuvo algunos mentores que le asesoraban en el manejo de la empresa?

4. ¿Cómo cree que afecta su grado de instrucción al momento de dirigir y controlar su empresa familiar?
5. ¿Cómo cree que afecta su grado de instrucción al momento en la relación con los colaboradores que son miembros de la empresa familiar y que no lo son y actores importantes para su empresa familiar?

2° variable: experiencia de trabajo en otras empresas

1. Antes de comenzar a trabajar en la empresa, ¿trabajó en alguna otra organización?
2. Si la respuesta es SÍ, ¿era del mismo rubro que su empresa? ¿Qué es lo más valioso de tener experiencia en otras empresas?
3. Si la respuesta es NO, ¿por qué?
4. ¿cómo cree que afecta sus experiencias de trabajo al momento de dirigir y controlar su empresa familiar?
5. ¿cómo cree que afecta sus experiencias de trabajo en la relación con los colaboradores que son miembros de la empresa familiar y que no lo son y actores importantes para su empresa familiar?

3° variable: habilidades blandas

Las habilidades blandas son una combinación de habilidades sociales, habilidades de comunicación, rasgos de la personalidad, actitudes, atributos profesionales, inteligencia social e inteligencia emocional, que facultan a las personas para moverse por su entorno, trabajar bien con otros, realizar un buen desempeño y, complementándose con las habilidades duras, que son conocimientos adquiridos, conseguir sus objetivos.

1. ¿Consideraría importante que un líder tenga habilidades blandas? ¿por qué?
2. ¿Qué habilidades blandas cree tener usted?
3. ¿Cómo cree que afectan las habilidades blandas al momento de dirigir y controlar su empresa?
4. ¿Cómo cree que afectan las habilidades blandas en la relación con los colaboradores que son miembros de la empresa familiar y que no lo son y actores importantes para la empresa familiar?

5. Me puedes contar una situación en la que se pueda evidenciar dichas habilidades

## DIRECCIÓN

4° variable: formulación de la misión y visión

La misión responde a qué es lo que hace la empresa, cómo lo hace y a quién se dirige, mientras que la visión es la proyección que se tiene de la empresa que normalmente es a largo plazo.

1. ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?
2. ¿De qué manera se formuló la misión?
3. ¿De qué manera se formuló la visión?
4. ¿Qué rescatas de estas? ¿Consideras que te representa?
5. ¿Cómo lo transmite a sus trabajadores para que ellos también luchen por lo mismo?

5° variable: proceso de planeamiento estratégico de la empresa

1. ¿Cuáles son los objetivos a corto, mediano, largo plazo?
2. ¿Los tiene redactados?
3. ¿Cómo formuló los objetivos de la empresa?
4. ¿Con quiénes formuló los objetivos planteados?
5. ¿Cada cuánto tiempo renueva los objetivos de la empresa?
6. Cómo cree que afecta su forma de toma de decisiones al desempeño de la empresa.

6° variable: Manual de Organizaciones y funciones

El MOF (Manual de Organizaciones y Funciones) es un documento que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. Contiene, esencialmente, el organigrama y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También, se suelen incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.

1. ¿Tiene en su organización dicho documento?

2. Si responde SÍ, ¿desde cuándo lo tiene? ¿cómo lo elaboró? ¿Quiénes fueron los responsables de elaborarlo? ¿Noto algún cambio (positivo/ negativo) cuando lo implementó? ¿Cada cuánto tiempo renueva el MOF?
3. Si responde NO, ¿tiene algún otro documento que contenga algunas de las características presentes en el MOF? ¿Qué tan importante considera que sería tenerlo?

#### 7° variable: Protocolo familiar

El protocolo familiar es un compromiso redactado por los miembros de la Familia Empresaria, con el fin de poder alcanzar y asegurar a través de la actual y futuras generaciones el parámetro de éxito de la Familia Empresaria: Rentabilidad + Armonía Familiar.

Son las reglas del juego consensuadas que aseguran que todos sepan cómo “jugar” en el compromiso asumido de cuidar y acrecentar ese Patrimonio Familiar para poder legarlo a la próxima generación.

1. ¿Tiene en su organización dicho documento?
2. Si responde SÍ, ¿desde cuándo lo tiene? ¿Quién motivó para que exista? ¿quiénes participaron en su elaboración? ¿Noto algún cambio (positivo/ negativo) cuando lo implementó? ¿Cada cuánto tiempo renueva el Protocolo Familiar? ¿Qué aspectos se consideraron en el Protocolo Familiar actual?
3. Si responde NO, ¿tiene algún otro documento que contenga algunas de las características presentes en el Protocolo? ¿Qué tan importante considera que sería tenerlo?

#### 8° variable: procedimientos en la toma de decisiones

1. ¿Qué aspectos priman para que usted elija tomar una u otra opción?
2. ¿Estos aspectos fueron los mismos antes y después de la pandemia?
3. Luego de evaluar las opciones y elegir la mejor en su opinión, ¿con quiénes consulta antes de dar a conocer su decisión a los interesados?
4. En caso haya diferencias de opinión entre sus consejeros y usted, cómo decide qué camino tomar.

5. ¿Qué tanto cree que se tomen en cuenta los objetivos de la familia para la toma de decisiones en la empresa?
6. Cómo cree que afecta su forma de toma de decisiones al desempeño de la empresa.

## CONTROL DE GESTIÓN

### 9° variable: proceso de supervisión

1. ¿Cómo controla que sus trabajadores cumplan con sus labores?
2. ¿Lo mismo que realiza con los trabajadores también lo aplica con los miembros de la familia que trabajan en la empresa? ¿Qué cosas adicionalmente realiza o qué cosas deja de hacer? ¿Cuáles serían?
3. Si la respuesta es NO, ¿consideraría importante tener dichas normas y reglas internas a la organización de manera escrita? ¿Por qué?
4. ¿Utiliza algún tipo de tecnología que le permitan controlar de manera directa?
5. Si la respuesta es SÍ, ¿qué tecnología es? ¿Desde cuándo lo tienen? ¿Qué cambios notó desde que lo implementó?
6. Si la respuesta es NO, ¿tiene pensado adquirir uno? ¿Para qué área de la empresa? ¿Cuál sería?
7. ¿Cómo cree que afecta el proceso de supervisión que usted realiza a los trabajadores familiares como no familiares al desempeño de la empresa?

### 10° variable: indicadores de evaluación de cumplimiento del Plan Estratégico

1. ¿La empresa cuenta con indicadores de evaluación del cumplimiento del Plan Estratégico?
2. ¿Quién es el encargado de supervisar?
3. ¿Esta persona tiene un vínculo familiar con la familia fundadora?
4. ¿Cómo es el proceso de evaluación del cumplimiento del Plan Estratégico?
5. ¿Qué indicadores de control aplica sobre los trabajadores?
6. ¿Aplica los mismos indicadores a los trabajadores que son parte de la familia?
7. ¿Cada cuánto evalúa los indicadores y con quién lo realiza?

8. Cada cuánto propone nuevos indicadores

11° variable: cadena de mando

1. ¿Cómo es la relación entre superiores y subordinados? ¿Está muy marcada la jerarquía? (¿Es muy horizontal?)
2. ¿Está de acuerdo con que esto sea así? ¿Por qué?
3. ¿Considera que la manera en la que se relacionan los trabajadores afecta en el desempeño de la empresa?
4. ¿Han ocurrido casos de desobediencia entre el superior y el subordinado?
5. ¿Cómo se maneja la jerarquía entre los miembros de la familia?
6. ¿Algún miembro de la familia tiene un superior jerárquico que no sea miembro de esta? Cuéntenos cómo es la relación

12° variable. Extensión de control

1. ¿Cómo se establece cuántos subordinados puede tener un superior para controlar?
2. ¿En algún momento recibió alguna queja de parte de un trabajador que no podía controlar a sus subordinados por falta de tiempo?
3. ¿En algunos momentos ha percibido que le hace falta personas pues no se dan abasto?

13° variable: formalización

1. ¿Todas las normas y reglas de la empresa están debidamente redactadas y el colaborador tuvo acceso a ella desde el momento en el que trabajó en la empresa?
2. Si la respuesta es SÍ, ¿Desde cuándo lo tiene? ¿quién motivó para que se realice? ¿quiénes participaron en su elaboración? ¿Notó algún cambio (positivo/ negativo cuando lo implementó? ¿Cómo se le dio a conocer estas normas y reglas a los trabajadores? (por hojas impresas, a manera de inducción, etc)
3. Si la respuesta es NO, ¿consideraría importante tenerlo? ¿Por qué?

RELACIÓN DE LOS COLABORADORES Y STAKEHOLDERS QUE NO SON DE LA FAMILIA

14° variable: canales de comunicación interna y externa

1. ¿Qué tipo de canales tiene la empresa para comunicarse con los trabajadores? (correo, intranet, WhatsApp)
2. ¿Desde cuándo se implementaron dichos canales?
3. ¿Cómo decidió implementarlo?
4. ¿Qué tipo de canales tiene la empresa para comunicarse con los clientes y actores importantes para la empresa?
5. ¿Desde cuándo se implementaron dichos canales?
6. ¿Cómo decidió implementarlo?
7. ¿Cómo cree que afectan los canales de comunicación que tiene la empresa en el desempeño de la empresa?

15° variable: flujo de información de la empresa

1. Cuando tiene que dar un comunicado a los trabajadores, ¿lo hace directamente o a través de un jefe intermedio
2. ¿Las reuniones con los trabajadores están estipuladas con anterioridad?
3. Si la respuesta es Sí, ¿Con cuánto tiempo de antelación se programan? ¿quiénes ayudan a realizar la agenda?
4. Si no las realizan de manera periódica las reuniones, ¿qué hace que se realice una reunión con todos los trabajadores
5. ¿Se tiene reuniones con los jefes de la empresa? ¿Cada cuánto se realiza?

16° variable: Líder informal

1. Si bien usted es la que se encarga de dirigir a la empresa, ¿existe en esta alguna persona que tiene influencia en los trabajadores, pues estos lo escuchan, les hacen caso?
2. Si la respuesta es Sí, ¿cómo usted se dio cuenta de ello? ¿Cómo es su relación con esta persona? ¿considera que esta persona le hace bien a la empresa?

3. ¿Esta persona ha sido una intermediaria para comunicar las quejas que los trabajadores han podido presentar?

17° variable: castigos y recompensas a los trabajadores que no son miembros de la familia

1. ¿Están escritos los castigos que podrían recibir los trabajadores?
2. Si la respuesta es Sí, ¿en qué momento se le da a conocer ello a los trabajadores?
3. Si la respuesta es NO, ¿cómo se hace cuando los trabajadores cometen una falta o tienen un desempeño sobresaliente?
4. ¿Estos castigos y recompensas de qué tipo son? (económicos, reconocimientos públicos, capacitaciones, etc.) ¿En qué fechas se dan?
5. ¿Qué diferencias existen entre los castigos y recompensas que se les brinda a los trabajadores que son parte de la familia de los que no lo son?
6. ¿Los castigos y recompensas formulados cada cuánto tiempo se actualizan?
7. ¿Cómo cree que se sienten sus trabajadores con los castigos?
8. ¿Cómo cree que afecta la forma en la que usted recompensa a los colaboradores que son miembros de la empresa familiar y los que no lo son al desempeño de la empresa?

#### RELACIÓN CON LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA QUE TRABAJAN EN LA EMPRESA

18° variable: proceso de organización del protocolo familiar

1. En caso se tenga un protocolo familiar, ¿cuál fue el procedimiento para realizarlo?
2. ¿Participaron todos los miembros de la familia?
3. ¿Quién se encargó de liderar la reunión para realizar el protocolo familiar?
4. En el caso de que un miembro de la familia esté en desacuerdo con el establecimiento de algún aspecto, ¿cómo se resuelve?
5. ¿Qué tanto cree que el protocolo familiar establecido se cumple?
6. ¿Cada cuánto tiempo se actualiza dicho protocolo?

7. ¿Cómo cree que afecta la existencia del protocolo familiar en el desempeño de la empresa?

19° variable: lider familia

El líder familia es el que siempre dirige las reuniones familiares, es el que dirime en caso no haya acuerdo en alguna decisión familiar a tomar. Normalmente, es el patriarca de la familia.

1. ¿Quién es el líder de la familia?
2. ¿Qué tan involucrada está esta persona con la empresa?
3. ¿En las reuniones familiares que abarcan temas de la empresa, quién se encarga de liderarlas?
4. ¿Quién pone los puntos en agenda?

Y.

#### RESULTADOS FINANCIEROS

20° rentabilidad bruta, rentabilidad operativa, rentabilidad antes de impuestos, rentabilidad neta

1. Respecto de la rentabilidad, ¿Cuál de los 3 últimos años ha sido el mejor año para usted y el peor respectivamente?
2. ¿Debido a qué factores considera ello?
3. ¿Cómo afecta sus capacidades propias a la rentabilidad de la empresa?
4. ¿Cómo afecta su forma de dirigir a la empresa a la rentabilidad de esta?
5. ¿Cómo afecta su forma de controlar la empresa a la rentabilidad de esta?
6. ¿Cómo afecta su forma de relacionarse con los trabajadores familiares y no familiares y actores importantes para la empresa a la rentabilidad de esta?

21° liquidez

La liquidez es la capacidad para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo.

1. ¿Su empresa cuenta con liquidez?
2. ¿Cómo le afectó la pandemia a su liquidez?

## 22° solvencia

1. ¿Proyecta pedir préstamos en los próximos 3 años?
2. Si logró ser beneficiario de Reactiva Perú, Considera que su flujo le permitirá pagar el préstamo recibido

## 23° inversiones

1. ¿Cómo se maneja la inversión en su empresa? ¿Quién decide en qué y cuándo invertir? ¿Se llama a reunión familiar para dichas decisiones?
2. ¿Proyecta hacer inversiones a largo plazo?
3. ¿En qué tipos de activos?
4. ¿Cuenta con alguna persona fuera de la familia que le aconseje en qué invertir y en qué no?
5. Si la respuesta es SÍ, ¿considera que le es útil dicha asesoría?
6. Si la respuesta es NO, ¿considera importante contar con dicha asesoría?

## ARMONÍA FAMILIAR

### 24° Conflictos entre los miembros de la familia

El siguiente gráfico muestra 2 dimensiones. Dentro de la dimensión de la familia, existen 2 situaciones: 1) corazón cálido 2) corazón dolido. Dentro de la dimensión de la empresa, se puede tener 2 situaciones: 1) bolsillos llenos 2) bolsillos vacíos

**FAMILY DIMENSION**

|                       |          | POSITIVO                                  | NEGATIVO                                 |
|-----------------------|----------|---|--|
| BUSINESS<br>DIMENSION | POSITIVO | I<br>Corazón cálido<br>Bolsillos llenos   | II<br>Corazón dolido<br>Bolsillos vacíos |
|                       | NEGATIVO | III<br>Corazón cálido<br>Bolsillos vacíos | IV<br>Corazón dolido<br>Bolsillos vacíos |

Fuente: Zahra & Sharma (2004)

1. ¿En qué dimensión considera que la empresa familiar se encuentra ahora? ¿por qué? ¿Con qué frecuencia hay problemas entre los miembros de la familia?
2. ¿Ha presenciado o escuchado sobre algún tipo de conflictos entre los miembros de la familia fundadora? Cuéntenos.
3. ¿Cómo cree que impacta esto en el desempeño de la empresa?
4. ¿Con qué frecuencia hay problemas entre los miembros de la familia?
5. ¿Cuáles son los problemas principales que identificas en estos conflictos?
6. ¿Cómo se solucionan estos conflictos?
7. ¿Algún miembro de la familia actúa como conciliador(a)? Si es así, quién es
8. ¿El protocolo familiar ayuda para la solución de los conflictos?
9. ¿Alguna vez sus familiares le han dicho que le dedica mucho tiempo a la empresa? ¿Podría comentarnos un caso?
10. ¿En alguna oportunidad ha tenido que dejar de lado la empresa por X motivo?
11. Si responde SÍ, ¿Cómo se sintió al no poder estar presente en su empresa? ¿Le encargó su empresa a alguien? ¿Quién? ¿Era de la familia?
12. Si responde NO, ¿tendría algún problema si algún día pasara eso?
13. ¿Cómo influye sus capacidades propias en la resolución de conflictos familiares?
14. ¿Su forma de dirigir a la empresa ha generado algún tipo de conflictos familiares? Cuéntenos una experiencia.
15. ¿Su forma de controlar a la empresa ha generado algún tipo de conflictos familiares? Cuéntenos una experiencia.
16. ¿Su forma de relacionarse con los trabajadores familiares y no familiares y actores importantes ha generado algún tipo de conflictos familiares?

25° variable: equilibrio entre la empresa y la familia

1. ¿Cuánto tiempo aproximadamente los miembros de la familia pasan en la empresa al día?

2. ¿Cuánto tiempo aproximadamente, los miembros de la familia pasan con la familia fuera del ámbito laboral?
3. ¿En las conversaciones familiares se habla de la empresa?
4. Si la respuesta es SÍ, por qué crees que es así, estás de acuerdo que sea así, qué opinan los hijos
5. Si la respuesta es NO, ¿siempre ha sido así?
6. ¿Cuánto tiempo le dedica usted semanalmente a sí misma? (su cuidado personal/hobbies/actividades no laborales, ni del hogar?)

26° variable: Rol del esposo/conviviente

1. ¿Qué tan involucrado está su esposo/conviviente en su empresa?
2. ¿Cómo definiría el rol de su esposo?
3. ¿Qué tan involucrado está su esposo en las labores del hogar y en el cuidado de sus hijos?
4. ¿Qué opina su esposo de que usted sea la líder de la empresa?
5. ¿Alguna vez su esposo le ha dicho que pasa demasiado tiempo en la empresa?
6. ¿Qué opina su familia que les rodea de que usted asuma el liderazgo?

27° variable: visión compartida

1. ¿Los miembros de la familia conocen la visión de la empresa?
2. ¿Cómo se transmite a las siguientes generaciones la visión que se tiene de la empresa?
3. ¿Existen miembros en la familia que no comparten la visión? ¿Cómo se maneja ello?

28° variable: sentimiento de trascendencia

1. Usted como sucesora, ¿quisiera heredar la empresa a las siguientes generaciones?
2. ¿Los demás miembros de la familia quieren que la empresa persista en el futuro?
3. ¿Qué legado le gustaría dejar a sus hijos respecto de la empresa?

4. ¿Sus hijos se están incorporando a la empresa? ¿Por decisión propia u obligación?

## CULTURA

### 29° vestimenta de los trabajadores

1. ¿Cuenta con alguna política de vestimenta?
2. ¿Los trabajadores cuentan con un uniforme?
3. Si la respuesta es SÍ, Cada cuánto renueva dicho uniforme, Cómo eligió los diseños de los uniformes, Con quiénes consultó el diseño, ¿Actualiza los uniformes de los trabajadores, esto es, cambió el diseño?, ¿Qué representan los colores y el diseño?
4. Si la respuesta es NO, ¿por qué no lo tiene?

### 30° Forma de resolución de conflictos

1. ¿Cómo es la relación entre los trabajadores?
2. ¿Hay conflictos entre estos?
3. ¿Cómo resuelve los conflictos (internos) a los que se enfrenta en la empresa?
4. ¿Esta forma de resolución se encuentra estipulada en la empresa?
5. Si la respuesta es SÍ, ¿cómo se ha venido desarrollando la resolución de conflictos? ¿cree que debería de realizar cambios?
6. Si la respuesta es NO, ¿considera importante su implementación? ¿qué problemas le ha traído el que no se encuentre estipulado?
7. ¿Cómo afecta sus capacidades propias a la forma de resolución de conflictos de la empresa?
8. ¿Cómo afecta su forma de dirigir a la empresa a la forma de resolución de conflictos de esta?
9. ¿Cómo afecta su forma de controlar la empresa a la forma de resolución de conflictos de esta?
10. ¿Cómo afecta su forma de relacionarse con los trabajadores familiares y no familiares y actores importantes a la forma de resolución de conflictos de esta?

11. Cuando ha tenido algún conflicto con algún proveedor o cliente, ¿cómo lo ha resuelto?

### 31° Normas de convivencia

1. ¿Cuáles son las normas de convivencia de la empresa?
2. ¿Dichas normas están escritas y compartidas?
3. ¿Cuál es el índice de cumplimiento de dichas normas? (alto, medio, bajo)
4. ¿A través de qué medios se comparte dichas normas con los colaboradores?
5. ¿Cada cuánto tiempo se actualizan las normas de convivencia?

### 32° valores de la empresa

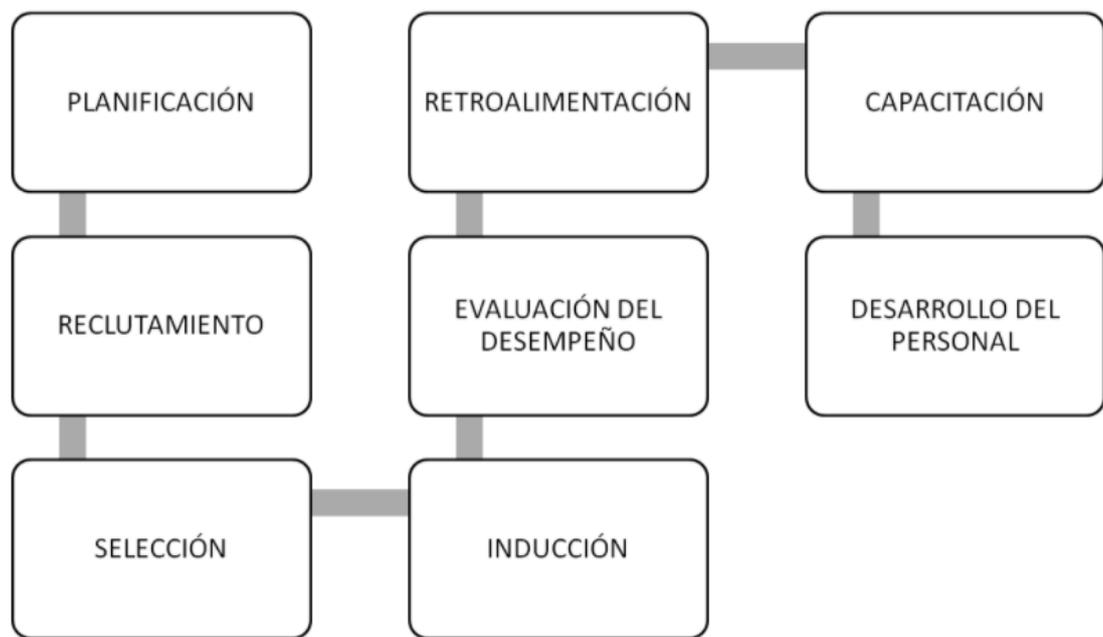
1. ¿Cuáles son los valores de la empresa?
2. ¿Cómo se transmiten a los trabajadores?
3. ¿Cómo los trabajadores dan a conocer que comparten dichos valores?

## GESTIÓN DEL TALENTO

### 33° Planificación de talento humano

1. ¿Cómo es el proceso de planificación de Recursos Humanos? ¿Con qué frecuencia renuevan/modifican dicho plan?
2. ¿Quiénes llevan a cabo la ejecución del plan de RRHH?
3. ¿Cómo afecta sus capacidades propias en la planificación del talento humano?
4. ¿Cómo afecta su forma de dirigir a la empresa en la planificación del talento humano?
5. ¿Cómo afecta su forma de controlar la empresa en la planificación del talento humano?
6. ¿Cómo afecta su forma de relacionarse con los trabajadores familiares y no familiares y actores importantes en la planificación del talento humano?

### 34° variable: Proceso de recursos humanos



Fuente: Robbins y Coulter (2014)

El proceso de recursos humanos está compuesto por ocho etapas. La primera es la planificación en la que se proyecta los trabajadores que serán contratados. El reclutamiento busca que la mayor cantidad de personas postulen a los puestos ofrecidos. La selección busca elegir al mejor candidato para el puesto. La inducción busca que el trabajador conozca la cultura de la empresa y su puesto de trabajo. La evaluación de desempeño busca evaluar al trabajador de acuerdo a las metas establecidas. La retroalimentación busca dar a conocer al trabajador lo que está haciendo mal o bien. La capacitación busca que el trabajador se afiance en el puesto. El desarrollo personal busca que el trabajador crezca personal y profesionalmente.

1. Cuénteme brevemente sobre el proceso de incluir a alguien nuevo (no miembro de la familia) a las filas de la empresa.
2. ¿Qué tanto cambia este proceso cuando se trata de un miembro de la familia?
3. ¿Se tienen políticas de contratación?

35° variable: Indicadores de gestión del Talento

1. ¿Cómo es su relación con sus empleados?
2. ¿Realiza alguna actividad de recreación, o que no tenga que ver con el trabajo, con sus empleados?

3. Si responde SÍ, ¿qué tipo de actividades? ¿Con qué frecuencia? ¿Cree que ha influido en el desempeño de sus trabajadores?
4. Si responde NO, ¿cree que sería importante contar con este tipo de actividades?
5. ¿En promedio cuánto tiempo permanecen los trabajadores en la empresa?
6. ¿Por qué crees que sucede esto?
7. Se tiene algún trabajador con una cifra mucho mayor o menor, por ejemplo, 5 días o 10 años
8. Si la respuesta es Sí, cuáles consideras que son los motivos de esto
9. En un mes promedio, ¿cuántos días faltan los trabajadores?
10. ¿Por qué crees que sucede esto?

#### OTRAS VARIABLES

##### SUCESIÓN

36° variable: proceso de sucesión

1. ¿Desde un inicio sabía usted que sería la sucesora en la empresa familiar?
2. ¿Qué requisitos tuvo que cumplir para tomar el mando de la empresa?
3. ¿El proceso de sucesión estaba estipulado en el protocolo familiar?
4. ¿Desde cuándo ha tomado el mando de la empresa?
5. ¿Hubo conflictos en el proceso de elección del sucesor?
6. ¿Cómo fue su incorporación en la empresa?
7. ¿Qué conocimientos técnicos debería tener su sucesor(a)?
8. ¿Qué habilidades blandas debería de tener su sucesor(a)?
9. Usted como sucesora, ¿a quién le gustaría suceder la empresa?
10. ¿Cree que eso generaría conflictos?
11. ¿La persona a la que quiere suceder ha mostrado interés por el negocio?

37° variable: rol de la mujer en la familia

1. ¿Cree que su rol como mujer dificulta que se desempeñe como líder en su empresa?
2. ¿Ha tenido conflictos familiares por el tiempo que destina a la empresa?
3. Si tuviera hijas, ¿considera que la empresa limita su rol por ser mujeres?

38° variable: primogenitura

1. ¿Usted es la hija mayor de su predecesor?
2. ¿Cree que eso fue determinante para que sea la sucesora?
3. ¿Considera que existen factores culturales que generan conflictos con la idea de mujer como líder?

39° variable: capital social

1. ¿Desde cuándo empezó a involucrarse con el negocio familiar? ¿Cuánto tiempo pasó desde ese momento para que asumiera el liderazgo?
2. ¿Cómo fue su primer acercamiento con la empresa familiar? ¿Qué tan importante fue esta preparación para su desempeño como líder de la empresa?
3. ¿Considera importante que los hijos se involucren desde corta edad en la empresa familiar? ¿por qué?

Pregunta final

De manera breve, ¿Cómo describirías tu papel de líder de la empresa, considere aspectos positivos y negativos? ¿Crees que tus trabajadores (familia y no familia) tienen la misma percepción que usted?

## **ANEXO Q: Entrevista trabajador-familia**

Preguntas generales:

1. Cuénteme sobre usted (nombre, edad, grado de instrucción)
2. ¿Hace cuánto tiempo viene trabajando en la empresa?
3. ¿Qué cargo asumes en la empresa?
4. ¿Cómo describirías tu función?

Sobre la empresa:

1. ¿Hace cuántos años ha sido constituida la empresa?
2. ¿Quiénes constituyeron la empresa?
3. ¿A qué se dedica la empresa?
4. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa, ya sea que estén en planilla o no lo estén?
5. ¿Cuál consideras que es el valor agregado de la empresa?

Una empresa familiar es aquella que tiene tres características

1. una o dos familias poseen más del 50% de la propiedad
2. uno o más miembros de la familia ocupan cargos de dirección en la empresa
3. los miembros de la familia desean que haya proceso de sucesión.
4. ¿Consideras que la empresa es una empresa familiar?
5. ¿Quién es la persona que lidera la empresa?

**CAPITAL HUMANO**

1° grado de instrucción

2° experiencia de trabajo en otras empresas

3° habilidades blandas

Las habilidades blandas son una combinación de habilidades sociales, habilidades de comunicación, rasgos de la personalidad, actitudes, atributos profesionales, inteligencia social e inteligencia emocional, que facultan a las personas a trabajar bien con otros, realizar un buen desempeño y, se complementan con las habilidades duras, que son conocimientos técnicos adquiridos.

1. ¿Qué habilidades blandas tiene la líder de la empresa?

2. ¿Cómo cree que afectan las habilidades blandas de la líder al momento de dirigir y controlar la empresa?
3. ¿Cómo cree que afectan las habilidades blandas de la líder en la relación con los colaboradores que son miembros de la empresa familiar y que no lo son y actores importantes para la empresa familiar?
4. Me puedes contar una situación en la que la líder de la empresa ha actuado con dichas habilidades blandas

## DIRECCIÓN

4° variable: formulación de la misión y visión

La misión responde a qué es lo que hace la empresa, cómo lo hace y a quién se dirige, mientras que la visión es la proyección que se tiene de la empresa que normalmente es a largo plazo.

1. ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?
2. Si la respuesta es SÍ, ¿participaste en su formulación? ¿Qué rescatas de estas? ¿Consideras que te representa? ¿Cómo te la transmitieron?
3. Si la respuesta es NO, ¿en algún momento te lo señalaron o nunca lo hicieron? ¿considera importante que los trabajadores lo conozcan? ¿por qué?

5° variable: proceso del planeamiento estratégico de la empresa

1. ¿Cuáles son los objetivos a corto, mediano, largo plazo?
2. ¿Participó en la formulación de los objetivos de la empresa?
3. ¿Tiene conocimiento de cada cuánto tiempo renueva los objetivos de la empresa?

6° variable: Manual de Organizaciones y funciones

El MOF (Manual de Organizaciones y Funciones) es un documento que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. Contiene, esencialmente, el organigrama y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También, se suelen incluir en la descripción de cada puesto, el perfil y los indicadores de evaluación.

1. ¿Tiene en su organización dicho documento?
2. Si responde SÍ, ¿Siente que le ha servido para desempeñar sus funciones? ¿Cada cuánto tiempo renueva el MOF?

3. Si responde NO, ¿existe otro documento que contenga algunas de las características presentes en el MOF? ¿Qué tan importante considera que sería tenerlo?

7° variable: Protocolo familiar

El protocolo familiar es un compromiso redactado por los miembros de la Familia Empresaria, con el fin de poder alcanzar y asegurar a través de la actual y futuras generaciones el parámetro de éxito de la Familia Empresaria: Rentabilidad + Armonía Familiar.

Son las reglas del juego consensuadas que aseguran que todos sepan cómo “jugar” en el compromiso asumido de cuidar y acrecentar ese Patrimonio Familiar para poder legarlo a la próxima generación.

1. ¿Tiene en su organización dicho documento?
2. Si responde SÍ, ¿Cada cuánto tiempo renueva el Protocolo Familiar? ¿Qué aspectos se consideraron en el Protocolo Familiar actual?
3. Si responde NO, ¿conoce algún otro documento que contenga algunas de las características presentes en el Protocolo? ¿Qué tan importante considera que sería tenerlo?

8° variable: procedimientos en la toma de decisiones

1. Qué decisiones de gestión son de su responsabilidad
2. De acuerdo a su cargo, cuando le ha tocado tomar decisiones ¿Qué aspectos primaron para que usted elija tomar una u otra opción? ¿Fueron acorde a las políticas de la empresa?
3. ¿Estos aspectos fueron los mismos antes y después de la pandemia?
4. Luego de evaluar las opciones y elegir la mejor en su opinión, ¿con quiénes consulta antes de dar a conocer su decisión a los interesados?
5. En caso haya diferencias de opinión entre sus consejeros y usted, cómo decide qué camino tomar. ¿Me puede comentar un caso concreto?
6. Cómo cree que afecta la forma de toma de decisiones de la líder al desempeño de la empresa

CONTROL DE GESTIÓN

9° variable: proceso de supervisión

1. ¿Cómo ha sido supervisado por su superior jerárquico? ¿Estos mecanismos de supervisión siempre han sido así o ha habido algún cambio?

2. ¿La forma en la que lo supervisan es la misma cómo se supervisa a los demás colaboradores? ¿Cuáles son las diferencias y similitudes?
3. ¿La empresa utiliza algún tipo de tecnología que le permita controlar de manera directa a los trabajadores?
4. Si la respuesta es SÍ, ¿qué tipo de tecnología es?
5. Si la respuesta es NO, ¿cree que sería necesario tenerla?
6. ¿Cómo cree que afecta el proceso de supervisión que la líder realiza a los trabajadores familiares como no familiares al desempeño de la empresa?

10° variable: indicadores de evaluación de cumplimiento del Plan Estratégico

1. ¿La empresa cuenta con indicadores de evaluación del cumplimiento del Plan Estratégico?
2. ¿Quién es el encargado de supervisarlos?
3. ¿Esta persona tiene un vínculo familiar con la familia fundadora?
4. ¿Cómo es el proceso de evaluación del cumplimiento del Plan Estratégico?
5. ¿Qué indicadores de control se evalúan en los trabajadores?
6. ¿Son los mismos indicadores para los trabajadores que no son parte de la familia?
7. ¿Cada cuánto se evalúan los indicadores?
8. ¿Cada cuánto se proponen nuevos indicadores o cambios en estos?

11° variable: cadena de mando

1. ¿Cómo es la relación entre superiores y subordinados? ¿Está muy marcada la jerarquía? (¿Es muy horizontal?)
2. ¿Su superior jerárquico es parte de su familia?
3. ¿Cómo es su relación con su superior jerárquico?
4. ¿Está de acuerdo con que esto sea así? ¿Por qué?
5. ¿Considera que la manera en la que se relacionan los trabajadores afecta en el desempeño de la empresa?
6. ¿Han ocurrido casos de desobediencia entre el superior y el subordinado?
7. ¿Cómo se maneja la jerarquía entre los miembros de la familia?

8. ¿Algún miembro de la familia tiene un superior jerárquico que no sea miembro de esta?  
Cuéntanos cómo es la relación

12° variable. Extensión de control

1. ¿Cómo se establece cuántos subordinados puede tener un superior para controlar?
2. ¿Escuchó o usted alguna vez se ha quejado por la falta de tiempo para controlar a sus subordinados?
3. ¿En algunos momentos ha percibido que le hace falta personas pues no se dan abasto?

13° variable: formalización

1. ¿Todas las normas y reglas de la empresa están debidamente redactadas y el colaborador tuvo acceso a ella desde el momento en el que trabajó en la empresa?
2. Si la respuesta es SÍ, ¿Desde cuándo lo tiene? ¿quién motivó para que se realice? ¿quiénes participaron en su elaboración? ¿Notó algún cambio (positivo/ negativo cuando lo implementó? ¿Cómo se le dio a conocer estas normas y reglas a los trabajadores? (por hojas impresas, a manera de inducción, etc).
3. Si la respuesta es NO, ¿consideraría importante tenerlo?

RELACIÓN DE LOS COLABORADORES Y STAKEHOLDERS QUE NO SON DE LA FAMILIA

14° variable: canales de comunicación interna y externa

1. ¿Qué tipo de canales tiene la empresa para comunicarse con los trabajadores? (correo, intranet, WhatsApp)
2. ¿Desde cuándo se implementaron dichos canales?
3. ¿Qué tipo de canales tiene la empresa para comunicarse con los clientes y actores importantes para la empresa?
4. ¿Desde cuándo se implementaron dichos canales?
5. ¿Considera que los canales de la empresa deberían de variar o debería de agregarse algún canal adicional?

15° variable: flujo de información de la empresa

1. ¿Cómo le comunican los mensajes de los superiores, directamente o a través de un jefe intermedio? ¿Sucedo igual con los trabajadores que no son de la familia?
2. ¿Las reuniones con la alta dirección están estipuladas con anterioridad?
3. Si la respuesta es Sí, ¿Con cuánto tiempo de antelación se programan?
4. Si la respuesta es NO, ¿qué hace que se realice una reunión con todos los trabajadores?
5. ¿Se tiene reuniones con los jefes de la empresa? ¿Cada cuánto se realiza?

16° variable: Líder informal

1. ¿Existe en la empresa alguna persona que tenga influencia en los trabajadores que no sea la líder de la empresa y no ocupe un alto cargo, pues estos lo escuchan, les hacen caso?
2. Si la respuesta es Sí, ¿cómo usted se dio cuenta de ello? ¿Cómo es su relación con esta persona? ¿considera que esta persona le hace bien a la empresa?
3. ¿Esta persona ha sido un intermediario para comunicar las quejas que los trabajadores han podido presentar?

17° variable: castigos y recompensas a los trabajadores que no son miembros de la familia

1. ¿Están escritos los castigos y recompensas que podrían recibir los trabajadores?
2. Si la respuesta es Sí, ¿en qué momento se le da a conocer ello a los trabajadores?
3. Si la respuesta es NO, ¿cómo se hace cuando los trabajadores cometen una falta o tienen un desempeño sobresaliente?
4. ¿Estos castigos y recompensas de qué tipo son? (económicos, reconocimientos públicos, capacitaciones, etc) ¿En qué fechas se dan?
5. ¿Los castigos y recompensas formulados cada cuánto tiempo se actualizan?
6. ¿Cómo cree que se sienten los trabajadores con los castigos y recompensas?
7. ¿Qué diferencias existen entre los castigos y recompensas que se les brinda a los trabajadores que son parte de la familia de los que no lo son?
8. ¿En alguna ocasión le han dejado pasar por alto alguna falta? ¿Por qué cree que se dio esto?
9. ¿En alguna ocasión no le han dado una recompensa que merecía? ¿Por qué cree que se dio esto?

RELACIÓN CON LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA QUE TRABAJAN EN LA EMPRESA

18° variable: proceso de organización del protocolo familiar

1. En caso se tenga un protocolo familiar, ¿usted participó en su realización?
2. ¿Participaron todos los miembros de la familia?
3. ¿Quién se encargó de liderar la reunión para realizar el protocolo familiar?
4. En el caso de que un miembro de la familia esté en desacuerdo con el establecimiento de algún aspecto, ¿cómo se resuelve?
5. ¿Qué tanto cree que el protocolo familiar establecido se cumple?
6. ¿Cada cuánto tiempo se actualiza dicho protocolo?
7. ¿Cómo cree que afecta la existencia del protocolo familiar en el desempeño de la empresa?

19° variable: líder familia

El líder familia es el que siempre dirige las reuniones familiares, es el que dirime en caso no haya acuerdo en alguna decisión familiar a tomar. Normalmente, es el patriarca de la familia.

1. ¿Quién es el líder de la familia?
2. ¿Qué tan involucrada está esta persona con la empresa?
3. ¿En las reuniones familiares que abarcan temas de la empresa, quién se encarga de liderarlas?
4. ¿Quién pone los puntos en agenda?

## RESULTADOS FINANCIEROS

20° variable: rentabilidad bruta, rentabilidad operativa, rentabilidad antes de impuestos, rentabilidad neta

1. Respecto a la rentabilidad, ¿cuál de los 3 últimos años ha sido el mejor año para usted y el peor respectivamente?
2. ¿Debido a qué factores considera ello?
3. ¿Cómo afecta las capacidades propias de la líder a la rentabilidad de la empresa?
4. ¿Cómo afecta la forma de dirigir a la empresa de la líder a la rentabilidad de esta?
5. ¿Cómo afecta la forma de controlar la empresa de la líder a la rentabilidad de esta?

- ¿Cómo afecta la forma de relacionarse con los trabajadores familiares y no familiares, y actores importantes para la empresa que tiene la líder a la rentabilidad de esta?

21° variable: liquidez

La liquidez es la capacidad para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo.

- ¿Su empresa cuenta con liquidez?
- ¿Cómo le afectó la pandemia a su liquidez?

22° variable: solvencia

23° variable: inversiones

ARMONIA FAMILIAR

24° variable: conflictos entre los miembros de la familia

El siguiente gráfico muestra 2 dimensiones. Dentro de la dimensión de la familia, existen 2 situaciones: 1) corazón cálido 2) corazón dolido. Dentro de la dimensión de la empresa, se puede tener 2 situaciones 1) bolsillos llenos 2) bolsillos vacíos

|                       |          | FAMILY DIMENSION                          |  |
|-----------------------|----------|---|--|
|                       |          | POSITIVO                                  | NEGATIVO                                 |
| BUSINESS<br>DIMENSION | POSITIVO | I<br>Corazón cálido<br>Bolsillos llenos   | II<br>Corazón dolido<br>Bolsillos vacíos |
|                       | NEGATIVO | III<br>Corazón cálido<br>Bolsillos vacíos | IV<br>Corazón dolido<br>Bolsillos vacíos |

Fuente: Zahra & Sharma (2004)

- ¿En qué dimensión considera que la empresa familiar se encuentra ahora?
- ¿Ha presenciado o escuchado sobre algún tipo de conflictos entre los miembros de la familia fundadora? Cuéntanos.
- ¿Cómo cree que impacta esto en el desempeño de la empresa?
- ¿Con qué frecuencia hay problemas entre los miembros de la familia?
- ¿Cuáles son los problemas principales que identificas en estos conflictos?
- ¿Cómo se solucionan estos conflictos?
- ¿Algún miembro de la familia actúa como conciliador(a)? Si es así, quién es

8. ¿El protocolo familiar ayuda para la solución de los conflictos?
9. ¿Usted o su familia considera que la líder le dedica mucho tiempo en la empresa? ¿Alguna vez se lo han comentado? ¿Podría comentarnos un caso?
10. ¿Cómo influye sus capacidades propias en la resolución de conflictos familiares?
11. ¿La forma de dirigir a la empresa de la líder ha generado algún tipo de conflictos familiares? Cuéntenos una experiencia.
12. ¿La forma de controlar a la empresa de la líder ha generado algún tipo de conflictos familiares? Cuéntenos una experiencia.
13. ¿La forma de relacionarse con los trabajadores familiares y no familiares, y actores importantes que tiene la líder ha generado algún tipo de conflictos familiares?

25° variable: equilibrio entre la empresa y la familia

1. ¿Cuánto tiempo, aproximadamente, los miembros de la familia pasan en la empresa al día?
2. ¿Cuánto tiempo fuera de la empresa, aproximadamente, pasan juntos los miembros de la familia?
3. ¿En las conversaciones familiares se habla de la empresa?
4. Si la respuesta es SÍ, por qué crees que es así, estás de acuerdo que sea así.
5. Si la respuesta es NO, ¿siempre ha sido así?

26° variable: Rol del esposo/conviviente

1. ¿Qué tan involucrado está el esposo/conviviente de la líder en la empresa?
2. ¿Cómo definiría el rol del esposo?
3. ¿Qué opina su familia de que (nombre de la líder) asuma el liderazgo?

27° variable: visión compartida

1. ¿Los miembros de la familia conocen la visión de la empresa?
2. Cómo se transmite a las siguientes generaciones la visión que se tiene de la empresa
3. ¿Existen miembros en la familia que no comparten la visión? ¿Cómo se maneja ello?

28° variable: sentimiento de trascendencia

1. ¿quisiera que la empresa continúe?

2. ¿Los demás miembros de la familia, quieren que la empresa persista en el futuro?

## CULTURA

### 29° variable: Vestimenta de los trabajadores

1. ¿La empresa cuenta con alguna política de vestimenta o tiene un uniforme?
2. ¿Los trabajadores cuentan con un uniforme?
3. Si la respuesta es SÍ, Cada cuánto renueva dicho uniforme, Cómo eligió los diseños de los uniformes, ¿Le gusta el color y diseño del mismo? ¿Qué tan identificado se siente con el uniforme?
4. Si la respuesta es NO, ¿por qué cree que no lo tiene?

### 30° Forma de resolución de conflictos

1. ¿Cómo es la relación entre los trabajadores?
2. ¿Hay conflictos entre estos?
3. ¿Cómo resuelve los conflictos (internos) a los que se enfrenta en la empresa?
4. ¿Esta forma de resolución está estipulada?
5. Si la respuesta es SÍ, ¿cómo se ha venido desarrollando la resolución de conflictos? ¿cree que debería de realizar cambios?
6. Si la respuesta es NO, ¿considera importante su implementación? ¿qué problemas le ha traído el que no se encuentre estipulado?
7. ¿Cómo afecta las capacidades propias de la líder a la forma de resolución de conflictos de la empresa?
8. ¿Cómo afecta la forma de dirigir a la empresa de la líder a la forma de resolución de conflictos de esta?
9. ¿Cómo afecta la forma de controlar la empresa de la líder a la forma de resolución de conflictos de esta?
10. ¿Cómo afecta la forma de relacionarse con los trabajadores familiares y no familiares, y actores importantes que tiene la líder a la forma de resolución de conflictos de esta?
11. ¿Cuando ha tenido algún conflicto con algún proveedor o cliente, cómo lo ha resuelto?

### 31° Normas de convivencia

1. ¿Cuáles son las normas de convivencia de la empresa?

2. ¿Dichas normas están escritas y compartidas?
3. ¿Cuál es el índice de cumplimiento de dichas normas? (alto, medio, bajo)
4. ¿A través de qué medios le fueron compartidas?
5. ¿Cada cuánto tiempo se actualizan dichas normas?

### 32° Valores de la empresa

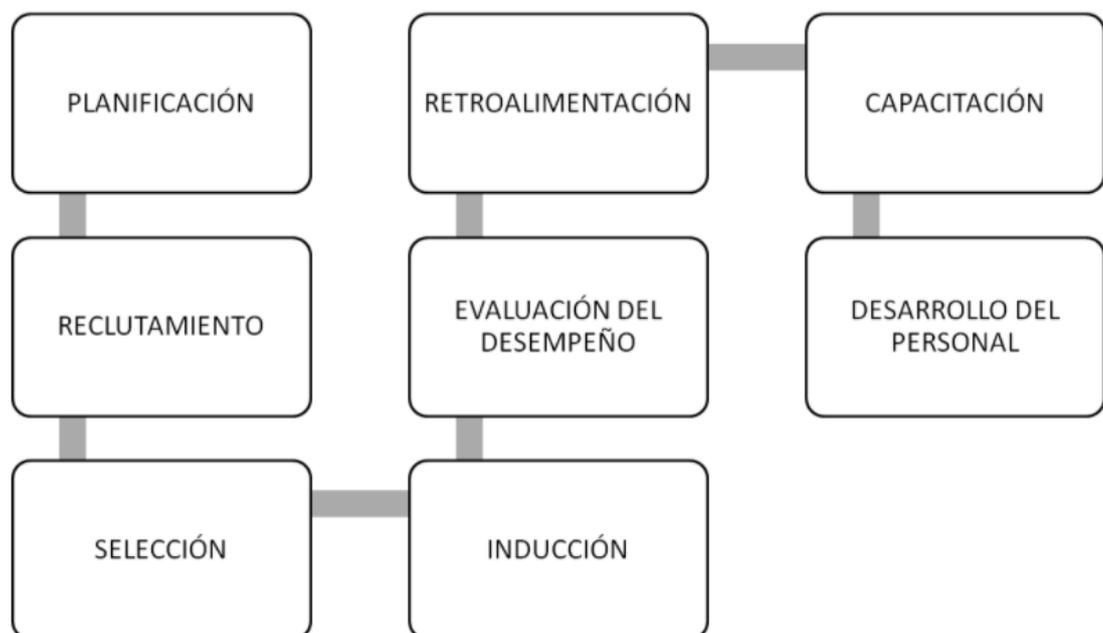
1. ¿Cuáles son los valores de la empresa?
2. ¿Cómo se transmite a los trabajadores?
3. ¿Cómo los trabajadores dan a conocer que comparten dichos valores?

## GESTIÓN DEL TALENTO

### 33° variable: Planificación de talento humano

1. ¿Usted se encuentra involucrado en la planificación de la contratación de personal?
2. Si responde SÍ, ¿qué funciones realiza? ¿Cuántas personas trabajan en su equipo?
3. Si responde NO, ¿considera importante dicho rol?

### 34° variable: Proceso de recursos humanos



Fuente: Robbins y Coulter (2014)

El proceso de recursos humanos está compuesto por ocho etapas. La primera es la planificación en la que se proyecta los trabajadores que serán contratados. El reclutamiento busca que la mayor

cantidad de personas postulen a los puestos ofrecidos. La selección busca elegir al mejor candidato para el puesto. La inducción busca que el trabajador conozca la cultura de la empresa y su puesto de trabajo. La evaluación de desempeño busca evaluar al trabajador de acuerdo a las metas establecidas. La retroalimentación busca dar a conocer al trabajador lo que está haciendo mal o bien. La capacitación busca que el trabajador se afiance en el puesto. El desarrollo personal busca que el trabajador crezca personal y profesionalmente.

1. ¿Cómo fue su proceso de incorporación a la empresa?
2. Cuénteme brevemente sobre el proceso de incluir a alguien nuevo (no miembro de la familia) a las filas de la empresa.
3. ¿Qué tanto cambia este proceso cuando se trata de un miembro que no es de la familia?
4. ¿Se tienen políticas de contratación?

35° variable: Indicadores de gestión del Talento

1. ¿Cómo es el clima laboral?
2. ¿Cómo es la relación entre los empleados?
3. ¿La líder realiza alguna actividad de recreación, o que no tenga que ver con el trabajo, con sus empleados?
4. Si responde SÍ, ¿qué tipo de actividades? ¿Con qué frecuencia? ¿Cree que ha influido en el desempeño de los trabajadores?
5. Si responde NO, ¿cree que sería importante contar con este tipo de actividades?
6. ¿Cuánto tiempo más planeas permanecer en la empresa? ¿Qué te motiva a ello?
7. ¿En promedio cuánto tiempo duran los trabajadores en la empresa?
8. Por qué crees que sucede esto

OTRAS VARIABLES

SUCESIÓN

36° variable: proceso de sucesión

37° variable: rol de la mujer en la familia

1. ¿Cómo se siente usted al ser liderado por una mujer?
2. ¿Cómo cree que los demás trabajadores perciben a la líder?

38° variable: primogenitura

39° variable: capital social

Pregunta final

De manera breve, ¿Cómo describirías a la líder de la empresa? Señala aspectos positivos como negativos.



## **ANEXO R: Entrevista a trabajadores que no son parte de la familia**

Leer consentimiento

Preguntas generales:

1. ¿Cuéntame sobre usted? (nombre, edad, grado de instrucción)
2. ¿Hace cuánto tiempo viene trabajando en la empresa?
3. ¿Qué cargo asumes en la empresa?
4. ¿Cómo describirías tus funciones?

Sobre la empresa:

1. ¿Quiénes constituyeron la empresa?
2. ¿A qué se dedica la empresa?
3. ¿Cuál consideras que es el valor agregado de la empresa?
4. ¿Cómo te sientes en la empresa?
5. ¿Quién es la persona que lidera la empresa?

X.

CAPITAL HUMANO

1° grado de instrucción

2° experiencia de trabajo en otras empresas

3° habilidades blandas

Las habilidades blandas son una combinación de habilidades sociales, habilidades de comunicación, rasgos de la personalidad, actitudes, atributos profesionales, inteligencia social e inteligencia emocional, que facultan a las personas a trabajar bien con otros, realizar un buen desempeño y, se complementan con las habilidades duras, que son conocimientos técnicos adquiridos.

1. ¿Qué habilidades blandas tiene la líder de la empresa?
2. ¿Me puedes contar una situación en la que la líder de la empresa ha actuado con dichas habilidades blandas?

3. ¿Cómo cree que afecta dichas habilidades blandas de la líder al momento de dirigir y controlar la empresa?
4. ¿Cómo cree que afecta dichas habilidades blandas de la líder en las relaciones con los trabajadores que son miembros de la familia y lo que no lo son?

#### DIRECCIÓN

##### 4° variable: formulación de la misión y visión

1. Conoces la misión y visión de la empresa
2. Si la respuesta es Sí, ¿cómo te la transmitieron? ¿participaste en su formulación? ¿Qué rescatas de estas? ¿Cómo cree que debería de ser? ¿Consideras que te representa?
3. Si la respuesta es NO, ¿en algún momento te lo señalaron o nunca lo hicieron? ¿considera importante que los trabajadores lo conozcan? ¿por qué?

##### 5° variable: proceso del planeamiento estratégico de la empresa

1. ¿Cuáles son los objetivos a corto, mediano, largo plazo?
2. ¿Participó en la formulación de los objetivos de la empresa?
3. ¿Tiene conocimiento de cada cuánto tiempo renueva los objetivos de la empresa?

##### 6° variable: Manual de Organizaciones y funciones

El MOF (Manual de Organizaciones y Funciones) es un documento que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. Contiene, esencialmente, el organigrama y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También, se suelen incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.

1. ¿Tiene en su organización dicho documento?
2. Si responde SÍ, ¿cree que le ha servido para desempeñar sus funciones? ¿Cada cuánto tiempo renueva el MOF?
3. Si responde NO, ¿existe otro documento que contenga algunas de las características presentes en el MOF? ¿Qué tan importante considera que sería tenerlo?

##### 7° variable: Protocolo familiar

##### 8° variable: procedimientos en la toma de decisiones

1. Qué decisiones de gestión son de su responsabilidad

2. De acuerdo a su cargo, cuando le ha tocado tomar decisiones ¿Qué aspectos primaron para que usted elija tomar una u otra opción? ¿Fueron acorde a las políticas de la empresa?
3. ¿Estos aspectos fueron los mismos antes y después de la pandemia?
4. Luego de evaluar las opciones y elegir la mejor en su opinión, ¿con quiénes consulta antes de dar a conocer su decisión a los interesados?
5. En caso haya diferencias de opinión entre sus consejeros y usted, cómo decide qué camino tomar. Me puede comentar un caso concreto.
6. ¿Me podría comentar cómo es la forma de toma de decisiones de la líder de la empresa?
7. Cómo cree que afecta la forma en la que la líder toma de decisiones al desempeño de la empresa.

## CONTROL DE GESTIÓN

### 9° variable: proceso de supervisión

1. ¿Cómo ha sido supervisado por su superior jerárquico? ¿Estos mecanismos de supervisión siempre han sido así o ha habido algún cambio?
2. Desde su perspectiva, ¿La forma en la que usted lo supervisan es la misma cómo se supervisa a los trabajadores que son miembros de la familia? ¿Cuáles son las diferencias y similitudes?
3. ¿La empresa utiliza algún tipo de tecnología que le permita controlar de manera directa a los trabajadores?
4. Si la respuesta es SÍ, ¿qué tecnología es? ¿desde cuándo los tienen? ¿qué cambios notó desde que lo implementó?
5. Si la respuesta es NO, ¿cree que sería necesario tenerlo?
6. ¿Cómo cree que afecta el proceso de supervisión a los trabajadores familiares como no familiares al desempeño de la empresa?

### 10° variable: indicadores de evaluación de cumplimiento del Plan Estratégico

1. ¿La empresa cuenta con indicadores de evaluación del cumplimiento del Plan Estratégico?
2. ¿Quién es el encargado de supervisarlos?
3. ¿Esta persona tiene un vínculo familiar con la familia fundadora?
4. ¿Cómo es el proceso de evaluación del cumplimiento del Plan Estratégico?

5. Qué indicadores de control se evalúa en los trabajadores
6. ¿Son los mismos indicadores para los trabajadores que son parte de la familia?
7. Cada cuánto se evalúa los indicadores
8. Cada cuánto se propone nuevos indicadores o cambios en estos

11° variable: cadena de mando

1. ¿Cómo es la relación entre superiores y subordinados? ¿Está muy marcada la jerarquía? (¿Es muy horizontal?)
2. ¿Está de acuerdo con que esto sea así? ¿Por qué?
3. ¿Considera que la manera en la que se relacionan los trabajadores afecta en el desempeño de la empresa?
4. ¿Su superior jerárquico es parte de la familia?
5. ¿Cómo es su relación con su superior jerárquico?
6. ¿Han ocurrido casos de desobediencia entre el superior y el subordinado?
7. Cómo cree se maneja la jerarquía entre los miembros de la familia
8. ¿Algún miembro de la familia tiene un superior jerárquico que no sea miembro de esta? Cuéntanos cómo es la relación

12° variable. Extensión de control

1. ¿Cómo se establece cuántos subordinados puede tener un superior para controlar?
2. ¿Escuchó o usted alguna vez se ha quejado por la falta de tiempo para controlar a sus subordinados?
3. ¿En algunos momentos ha percibido que le hace falta personas pues no se dan abasto?

13° variable: formalización

1. ¿Todas las normas y reglas de la empresa están debidamente redactadas y el colaborador tuvo acceso a ella desde el momento en el que trabajó en la empresa?
2. Si la respuesta es SÍ, ¿Desde cuándo lo tiene? ¿quién motivó para que se realice? ¿quiénes participaron en su elaboración? ¿Notó algún cambio (positivo/ negativo cuando lo implementó? ¿Cómo se le dio a conocer estas normas y reglas a los trabajadores? (por hojas impresas, a manera de inducción, etc.)
3. Si la respuesta es NO, ¿consideraría importante tenerlo?

## RELACIÓN DE LOS COLABORADORES Y STAKEHOLDERS QUE NO SON DE LA FAMILIA

### 14° variable: canales de comunicación interna y externa

1. ¿Qué tipo de canales tiene la empresa para comunicarse con los trabajadores? (correo, intranet, WhatsApp)
2. ¿Desde cuándo se implementaron dichos canales?
3. ¿Qué tipo de canales tiene la empresa para comunicarse con los clientes y actores importantes para la empresa?
4. ¿Considera que los canales de la empresa deberían de variar o debería de agregarse algún canal adicional?
5. ¿Cómo cree que afectan los canales de comunicación que tiene la empresa en el desempeño de esta?

### 15° variable: flujo de información de la empresa

1. ¿Cómo le comunican los mensajes de los superiores, directamente o a través de un jefe intermedio? ¿Sucedo lo mismo para los trabajadores que no son de la familia?
2. ¿Las reuniones con la alta dirección están estipuladas con anterioridad?
3. Si la respuesta es Sí, ¿Con cuánto tiempo de antelación se programan?
4. Si la respuesta es NO, ¿qué hace que se realice una reunión con todos los trabajadores
5. ¿Se tiene reuniones con los jefes de la empresa? ¿Cada cuánto se realiza?

### 16° variable: Líder informal

1. ¿Existe en la empresa alguna persona que tenga influencia en los trabajadores que no sea la líder de la empresa y no ocupe un alto cargo, pues estos lo escuchan, les hacen caso?
2. Si la respuesta es Sí, ¿cómo usted se dio cuenta de ello? ¿Cómo es su relación con esta persona? ¿considera que esta persona le hace bien a la empresa?
3. ¿Esta persona ha sido un intermediario para comunicar las quejas que los trabajadores han podido presentar?

### 17° variable: castigos y recompensas a los trabajadores que no son miembros de la familia

1. ¿Están escritos los castigos y recompensas que podrían recibir los trabajadores?
2. Si la respuesta es Sí, ¿en qué momento se le da a conocer ello a los trabajadores?

3. Si la respuesta es NO, ¿cómo se hace cuando los trabajadores cometen una falta o tienen un desempeño sobresaliente?
4. ¿Estos castigos y recompensas de qué tipo son? (económicos, reconocimientos públicos, capacitaciones, etc.) ¿en qué fechas se dan?
5. ¿Los castigos y recompensas cada cuánto tiempo se actualizan?
6. ¿Cómo cree que se sienten los trabajadores con los castigos y recompensas?
7. ¿Qué diferencias existen entre los castigos y recompensas que se les brinda a los trabajadores que son parte de la familia de los que no lo son?
8. ¿En alguna ocasión, le ha dejado pasar por alto alguna falta? ¿por qué cree que se dio esto? ¿Ha escuchado un trabajador que tiene un vínculo familiar con la familia fundadora a la que se le ha favorecido o se le ha dado alguna contemplación? Cuéntanos.
9. ¿En alguna ocasión, no le han dado una recompensa que merecía? ¿por qué cree que se da esto? ¿ha escuchado de algún familiar que haya pasado por algo parecido?
10. ¿Cómo cree que afecta la forma en la que la líder recompensa o castiga a los colaboradores que son miembros de la empresa familiar y los que no lo son al desempeño de la empresa?

#### RELACIÓN CON LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA QUE TRABAJAN EN LA EMPRESA

18° variable: proceso de organización del protocolo familiar

19° variable: líder familia

Y.

#### RESULTADOS FINANCIEROS

20° variable: Rentabilidad bruta, rentabilidad operativa, rentabilidad antes de impuestos, rentabilidad neta

1. Respecto de la rentabilidad, ¿Cuál de los 3 últimos años ha sido el mejor año para la empresa y el peor respectivamente?
2. ¿Debido a qué factores considera ello?
3. ¿Cómo afecta las capacidades propias de la líder en la rentabilidad de la empresa?
4. ¿Cómo afecta la forma de dirigir y controlar de la líder a la rentabilidad de la empresa?
5. ¿Cómo afecta la forma de relacionarse de la líder con los trabajadores familiares y no familiares y actores importantes en la rentabilidad de la empresa?

21° variable: liquidez

La liquidez es la capacidad para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo.

1. ¿La empresa cuenta con liquidez?
2. ¿Cómo le afectó la pandemia a la liquidez de la empresa?

22° variable: solvencia

23° variable: inversiones

#### ARMONIA FAMILIAR

24° variable: conflictos entre los miembros de la familia

El siguiente gráfico muestra 2 dimensiones. Dentro de la dimensión de la familia, existen 2 situaciones: 1) corazón cálido 2) corazón dolido. Dentro de la dimensión de la empresa, se puede tener 2 situaciones 1) bolsillos llenos 2) bolsillos vacíos

|                       |          | FAMILY DIMENSION                          |  |
|-----------------------|----------|---|--|
|                       |          | POSITIVO                                  | NEGATIVO                                 |
| BUSINESS<br>DIMENSION | POSITIVO | I<br>Corazón cálido<br>Bolsillos llenos   | II<br>Corazón dolido<br>Bolsillos vacíos |
|                       | NEGATIVO | III<br>Corazón cálido<br>Bolsillos vacíos | IV<br>Corazón dolido<br>Bolsillos vacíos |

Fuente: Zahra & Sharma (2004)

1. ¿En qué dimensión considera que la empresa familiar se encuentra ahora? ¿por qué?
2. ¿Ha presenciado o escuchado sobre algún tipo de conflictos entre los miembros de la familia fundadora? Cuéntanos.
3. ¿Cómo cree que impacta esto en el desempeño de la empresa?

25° variable: equilibrio entre la empresa y la familia

26° variable: rol del esposo/conviviente

27° variable: visión compartida

28° variable: sentimiento de trascendencia

#### CULTURA

29° variable: Vestimenta de los trabajadores

1. ¿La empresa cuenta con alguna política de vestimenta o tiene un uniforme establecido?
2. Si la respuesta es SÍ, Cada cuánto renueva dicho uniforme, Cómo eligió los diseños de los uniformes, ¿Le gusta el color y diseño del mismo? ¿Qué tan identificado se siente con el uniforme?
3. Si la respuesta es NO, ¿por qué cree que no lo tiene?

30° Forma de resolución de conflictos

1. ¿Cómo es la relación entre los trabajadores?
2. ¿Hay conflictos entre estos?
3. ¿Cómo resuelve los conflictos (internos) a los que se enfrenta en la empresa?
4. ¿Esta forma de resolución se encuentra estipulada en la empresa?
5. Si respondió SÍ, ¿cómo se ha venido desarrollando la resolución de conflictos en la empresa? ¿cree que debería de realizar cambios?
6. Si respondió NO, ¿Considera importante su implementación? ¿qué problemas le ha traído a la empresa el que no se encuentre estipulado?
7. ¿Cómo afecta las capacidades propias de la líder en la forma de resolución de conflictos de la empresa?
8. ¿Cómo afecta la forma de dirigir y controlar de la líder a la forma de resolución de conflictos de la empresa?
9. ¿Cómo afecta la forma de relacionarse de la líder con los trabajadores familiares y no familiares y actores importantes a la forma de resolución de conflictos de la empresa?
10. ¿Cuando se ha tenido algún conflicto con algún proveedor o cliente como lo ha resuelto?

31° Normas de convivencia

1. ¿Cuáles son las normas de convivencia de la empresa?
2. ¿Dichas normas están escritas y compartidas?
3. ¿Cuál cree que es el índice de cumplimiento de dichas normas? (alto, medio, bajo)
4. ¿A través de qué medios le fueron compartidas?
5. ¿Cada cuánto tiempo se actualizan dichas normas?

32° variable: Valores de la empresa

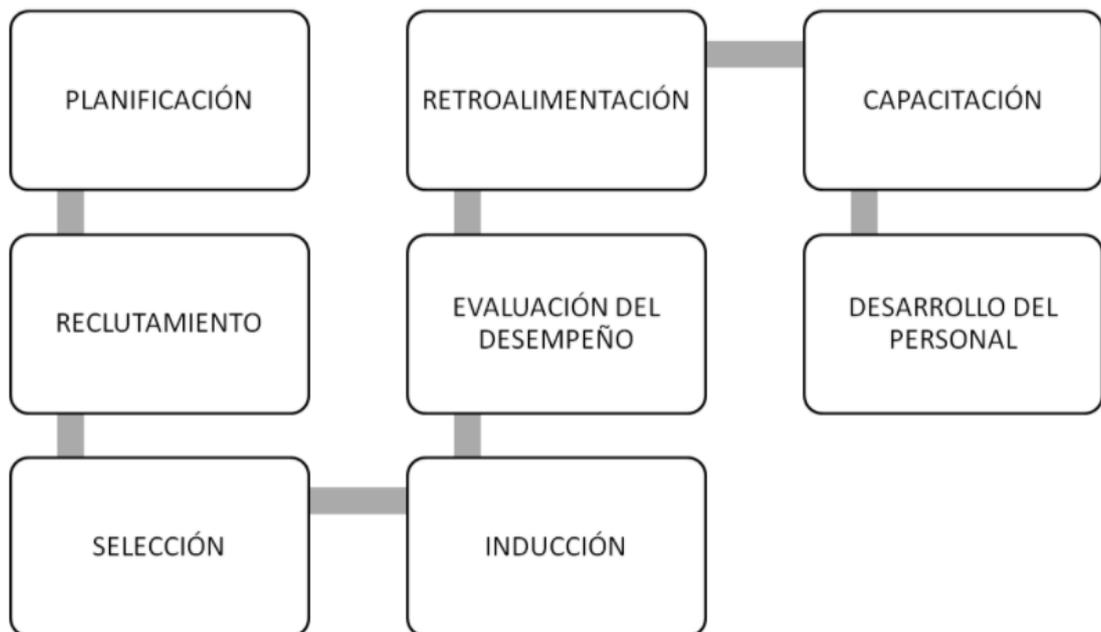
1. Cuáles son los valores de la empresa
2. Cómo se transmite a los trabajadores
3. Cómo los trabajadores dan a conocer que comparten dichos valores

## GESTIÓN DEL TALENTO

### 33° variable: Planificación de talento humano

1. ¿Usted se encuentra involucrado en la planificación de la contratación de personal?
2. Si responde SÍ, ¿qué funciones realiza? ¿Cuántas personas trabajan en su equipo?
3. Si responde NO, ¿considera importante dicho rol?
4. ¿Cómo afecta las capacidades propias de la líder en la planificación del talento humano?
5. ¿Cómo afecta la forma de dirigir y controlar de la líder en la planificación del talento humano?
6. ¿Cómo afecta la forma de relacionarse de la líder con los trabajadores familiares y no familiares y actores importantes en la planificación del talento humano?

### 34° variable: Proceso de recursos humanos



Fuente: Robbins y Coulter (2014)

El proceso de recursos humanos está compuesto por ocho etapas. La primera es la planificación en la que se proyecta los trabajadores que serán contratados. El reclutamiento busca que la mayor

cantidad de personas postulen a los puestos ofrecidos. La selección busca elegir al mejor candidato para el puesto. La inducción busca que el trabajador conozca la cultura de la empresa y su puesto de trabajo. La evaluación de desempeño busca evaluar al trabajador de acuerdo a las metas establecidas. La retroalimentación busca dar a conocer al trabajador lo que está haciendo mal o bien. La capacitación busca que el trabajador se afiance en el puesto. El desarrollo personal busca que el trabajador crezca personal y profesionalmente.

1. ¿Cómo fue su proceso de incorporación a la empresa?
2. Cuénteme brevemente sobre el proceso de incluir a alguien nuevo (no miembro de la familia) a las filas de la empresa.
3. ¿Qué tanto cambia este proceso cuando se trata de un miembro de la familia?
4. ¿Se tienen políticas de contratación?

35° variable: Indicadores de gestión del Talento

1. ¿Cómo es el clima laboral?
2. ¿Cómo es la relación entre los empleados?
3. ¿Se realiza alguna actividad de recreación, o que no tenga que ver con el trabajo, con sus empleados?
4. Si responde SÍ, ¿qué tipo de actividades? ¿Con qué frecuencia? ¿Cree que ha influido en el desempeño de sus trabajadores?
5. Si responde NO, ¿cree que sería importante contar con este tipo de actividades?
6. ¿Cuánto tiempo más planeas quedarte en la empresa? ¿Qué te motiva a ello?
7. ¿En promedio cuánto tiempo permanecen los trabajadores en la empresa?
8. Por qué crees que sucede esto

OTRAS VARIABLES.

SUCESIÓN

36° variable: proceso de sucesión

37° variable: rol de la mujer en la familia

1. ¿Cómo se siente usted al ser liderado por una mujer?
2. ¿Cómo cree que los demás trabajadores perciben a la líder?

3. ¿Cómo cree que afecte que el liderazgo de la empresa lo asuma una mujer? Considere aspectos positivos y negativos.

38° variable: primogenitura

39° variable: capital social

Pregunta final:

De manera breve, ¿Cómo describirías a la líder de la empresa? Señale aspectos positivos como negativos.



## ANEXO S: Fase 1 del Análisis cualitativo temático de textos: resaltado de las partes importantes de la entrevista

### 1. ¿Consideraría importante que un líder tenga habilidades blandas? ¿por qué sí y por qué no?

A ver, no te escuche bien pero supongo que las habilidades blandas son los tratos, el dialogar con la otra persona, ser un poco psicóloga, que sino lo eres no hay conexión con tu personas, sino sabes llorar con el problema del personal no sabes tener personal, yo he llorado me he alegrado me he reído, osea he ... tines que ser tan psicología como con tus hijos, hay días en el que una de tus chicas con mal humor y ya cuando entro a la puerta ya vi con qué humor vino ya no le puedo hacer a broma que normalmente le hacía o no le puedo llamar la atención porque vino de mal humor y a cualquiera cuando está con su genio encima te contesta. Hay que ser psicólogo al 100%, si no tienes la forma de cómo comunicarte con ellos, no hay conexión... no habría equipo.

### 2. ¿Qué habilidades blandas considera que tiene usted?

Como te digo soy una persona muy .... yo soy me considero una persona muy positiva, entonces la habilidad que la habilidad que a mi siento me sale lo que haya pasado en tu vida como en el negocio, como algo mal que hayan hecho en el trabajo, llamar la atención, pero siempre subirle a más que puede más, ya malograste aquí pero puedes mejorarlo, siento que mi habilidad empujar a al gente a darle para arriba como les digo a ellos, retroceder ni para tomar impulso siempre para adelante, te caes y de ahí nomás subes para adelante, ni pongas el pie atrás para tomar impulso, eso yo creo que es mi don, mi habilidad, el de incentivar que la gente siga.

### 1. Señora Janet usted me ha hablado que Clarita podría ser su sucesora en todo caso, qué habilidades blandas considera que debería de tener su hija

A sus 10 años empezó a coser en una máquina hace sus trapitos, por ahí está cosiendo sus politos, para su muñequita para todo eso, cuidado con tu dedo, cuidado la aguja como una madre no? ya esta ya se desenvolvió ya cosio algo que yo hice a mis 22 años, ya estamos bien adelantado y otra es que en el colegio le dijeron que haga el diseño de una prenda y muy lindo dibujo una modelo con sus ropita su traje lo pinto yo veo ahí una futura persona que le gusta la moda la prenda, me parece, me sorprendió me gusto, no le inculco no le llenó de eso, si es por mi que sea doctora por mi pero bueno, ¿ya sabrá ella lo que le gusta hacer no?

### 2. Señora Janet respecto de las habilidades bandas que debería de tener ella quizá no sé el hecho de que sea recta, el hecho de que dé a conocer bien sus ideas

Ellas es muy sensible, muy dadivosa, muy cariñosa, no la veo con liderazgo, pero siempre hay que inculcarle que para todo tiene que ser líder, la veo de esa manera, a veces le digo a mi esposo, la veo con tu carácter, pero sí sí tenemos que poco a poco su avance, 1 años ya está llegando a adolescencia y luego va a ser joven tiene que ser líder tiene que mover cosas, tiene que ser una emprendedora mujer que se quede atrás, la mujer tiene que estar al lado de su esposo o delante de su esposo pero atrás nunca

## ANEXO T: Fase 2 del Análisis cualitativo temático de textos: descubrimiento de las nuevas variables

Una cosita, me sorprendió bastante que usted haya dicho que la misión de la empresa era la educación de los hijos, pero si nos volteamos a ver un poco Al negocio, cuál sería la misión del negocio Como tal

Está claro del negocio en sí... hablamos de misión es la parte para la cual estoy trabajando, cuál es el objetivo del trabajo en sí, no cierto?

Sí

Uno, yo siempre pienso que los trabajadores son parte de mi, si esto fluye ellos están contento uno trabajando y otro llevando a su casa la economía, yo lo pongo como misión eso, si yo se que esta semana voy a producir 4,000 prendas se que todos se van a ir contextos porque se van su platita a casa, es como yo digo, a mis hijos no les puede faltar un poco pro decirte, llegó la pandemia y se paró el trabajo, entonces, (pone su mano como si fuera un celular) chicas quien necesita, quien quiere, porque para eso trabajamos tanto, no lloverá pero gotea, entonces quién necesita quien no ha tenido ahorros, entonces estamos pendientes de que a su familia de ella no le falte, mientras que ellos no dejen de llevar algo a su casa todos estamos contentos, eso lo captó como mi misión

¿Cómo transmite esta misión y esta visión a sus trabajadores?

Yo creo que soy transparente, ellos se dan cuenta, y ven y cómo te vuelvo a decir, en la

1. Señora Janet, respecto de la rentabilidad de la empresa¿Cuál de los 3 últimos años ha sido el mejor año para usted y el peor respectivamente?

A eo sí mi esposo lo sabe...yo si no...te diré que todas las cuentas sí están a mi nombre pero las cuentas lo maneja mi esposo, yo solo firmo, firmo, no sé, lo único que sé es que.. yo puedo contabilizar mi producción con prendas se cuanto sale, yo ya sé que está aumentando, yo sé cuando no hay mucho, pero de estos tres meses lo he visto bien parejo este último mes hemos trabajado un poquito más de moda, cuando hubo la pandemia pensé que iba a estar todo bajo pero creo que no se dio, hemos trabajado bien, pero según mis cálculos este mes hemos producido más que los meses anteriores

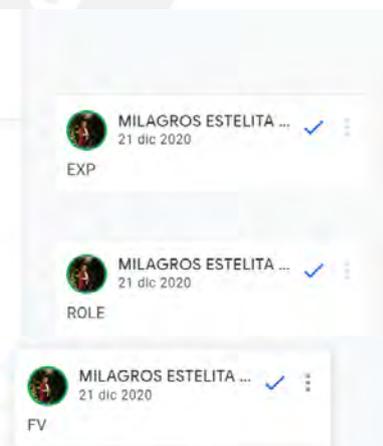
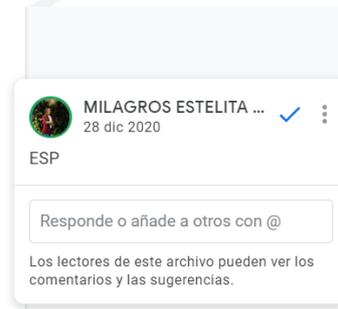
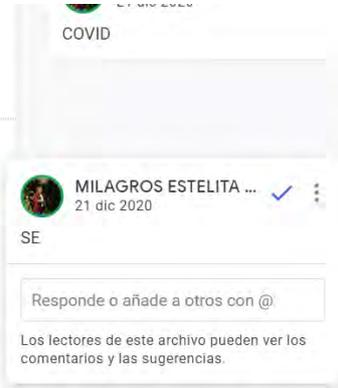
Entonces su esposo lleva toda la parte financiera de sus empresa

Exacto, todo, facturaciones, cobranzas, inclusive, yo le he dicho hazme un cuaderno porque el día que tu te me vayas... yo no sé cual cobraste, cual no cobraste, le dejo todo a él , yo no me meto, por ejemplo, todas las tarjetas están en mi nombre, no me importa meterme, todo está en mi bolsillo (risas)

38° grado de instrucción

1. Señora Janet ¿Tuvo algunos mentores que le asesoran en la formación de la empresa?

Cuando empecé como costurera tuve mentores me gustaba mucho conversar con ingenieros, conocer sobre los métodos de trabajo, crear yo misma los métodos de trabajo, yo he trabajado en la empresa COFACO que es muy conocida y cuando empecé en lo que es la costura me gustaba crear lo que es métodos de trabajo con ellos, había ingenieros que apostaban en mí, veían que yo tenía la capacidad, las ganas, no se que verían en mí, que venían con sus prendas y me decían señorita Janet haber dígame usted cómo se podría coser eso, yo les decía así, así, ya haber hágalo te tomo el tiempo, te saco fotos, te estoy filmando, osea tratábamos de acortar los tiempos muertos de una mercadería para que no tenga mucho valor digamos, entonces como que eso me gustaba, me ayudó me incitaron los ingenieros para que lo veo, es lo que hago con mi negocio también, siempre tratando de eliminar los tiempos muertos para que valga el valor de la prenda, para que tengas más ganancias, yo veo como gano mas si mato este tiempo voy ganando más en esos tiempos mis mentores por ejemplo. mi mentor en el negocio en sí mi mentor ha sido mi esposo por las ganas que teníamos, había épocas de vacas flacas, pero le veía con tantas ganas que él quería hacer su negocio, que quería tener su empresa, que le gustaba tener su empresa, entonces, a darle mas, saca fuerzas de donde no hay, a darle para adelante, sigue para adelante , de esa manera estamos como estamos gracias a dios bien todo,



## ANEXO U: Análisis horizontal de categorías dependientes

Tabla U1: Análisis horizontal de categorías dependientes

|  |   |   |
|--|---|---|
| Categoría 1:<br>características de la persona (CARACT) | Datos personales (DP)   | *Soy hija del señor Valentín Licas y la señora Senayda Paulino, somos 5 hermanas mujeres y un varón. Con el ideal de papá y mamá hacer formar negocio, siempre fue vender y ganarse un poco el dinero y así me ayudó a buscarme siempre el negocio. * Clarita tiene 11 años y Jorge tiene 7 (hijos)   |
|  | Educación (EDU) es de la persona a la que se entrevista   | *yo era la tercera mis padres ya gastan con su primera y la segunda, yo salía y me limitaba entrar a la universidad, por ejemplo, y opte por meterme a cursos técnicos como es la alta costura, sin saber ni maquinar hacer un negocio, sino por querer tener algo básicos, para ayudar en caso, en la economía. * .no me faltó estudio, pero si el inglés porque no me gustaba   |
|  | Experiencia (EXP)   | *me desempeño en la empresa por 7 años, hasta ese momento no tenía un ideal formar un negocio, muchas mejores como yo tenía esas dudas, si no rinda , si no va, mucha inversión, de dónde invierto, de donde obtengo el dinero, eran muchas cosas, por eso no estaba dentro de mis planes hacer negocio *, yo siento que todo lo que he aprendido en este camino, me ha ayudado mucho, se tanto, igual o mejor que un senatino que ha salido de sus 3 o 4 años de estudios, pero si yo me mido con los ingeniero que vienen, los ingenieros también saben mucha letra saben mucho contenido pero la experiencia de confección, los modelos que yo he cogido me da la posibilidad de refutar lo que ellos dicen *yo empecé la costura a los 21 años, 7 años trabaje en COFACO, 7 años tuve una experiencia muy bonita sin ningún día de falta, sin ningún día de tardanza, que valoraban mucho, que debe valerse hoy, * supervisé talleres formados por ingenieros de la misma empresa COFACO, me dijeron Janet queremos que nos supervisen tal taller |
|  | Rol como empresaria (ROLE)  | *En el negocio yo puedo ser dueña con mi esposo, él ve la parte mecánica, el ve la parte administrativa, yo veo la parte de producción calidad, no?, confeccionar la prenda *yo soy la que recepciona al personal a quien va venir a trabajar conmigo * s un negocio familiar, él ve la mitad del negocio, yo la otra mitad, yo sin él no creo que marcharía, y él sin mí dudo que marcharía entonces por eso es algo familiar * cuando yo voy a entregar el producto para exportar, soy la que doy cara por el producto * siempre tratando de eliminar los tiempos muertos para que valga el valor de la prenda, para que tengas más ganancias, yo veo como gano más si mato este tiempo voy ganando más en esos tiempos mis mentores por ejemplo. * siento que falta mucho de cultura, pero en parte de mi trabajo me siento capaz en todo, de mi negocio * hobby personal la costura es mi hobby yo me siento como pez   |
| Filosofía de vida (FV)                                 | *si se vende papas se vende papas a lo grande, ya tengo la maquinaria, tengo a las personas, ya tengo todo, “pa lante”. Soy una de las mujeres que piensa que 1+1 es 2, definitivamente hay que sumar, a poner ganas, a ponerle empuje * había épocas de vacas flacas, pero le veía con tantas ganas que él quería hacer su negocio, que quería tener su empresa, que le gustaba tener su empresa, entonces, a darle más, saca fuerzas de donde no hay, a darle para a delante, sigue para adelante *osea porque tiene un grado de estudio más que yo me quedo calladita, no, yo se que esto no es así, así es ingeniera así es ingeniero, pero ingeniero no, me pongo mi terquedad porque yo se que tengo la razón en tal cosa, a veces no tengo la razón, claro no tengo la razón en todo pero cuando yo converso con ellos, sé * me considero una persona muy positiva * retroceder ni para tomar impulso siempre para adelante te caes y de ahí nomás subes para adelante, ni pongas el pie a atrás para tomar impulso * yo siempre pienso que los trabajadores son parte de mí * primero súdala y luego vete a comer tu gaseosa tu galleta nadie se va a morir por 5 minutos, 10 minutos, primero es lo primero, demuéstrame que la sudaste para dejarte relajar un rato. * mujer que se quede atrás, la mujer tiene que estar al lado de su esposo o delante de su esposo, pero a atrás nunca |   |

**Tabla U1: Análisis horizontal de categorías dependientes (continuación)**

|                                       |  |   |
|---------------------------------------|--|---|
|                                       | Vínculo con la líder de la empresa (VINLI) |   |
| Categoría 2: sobre la empresa (EMPRE) | Características (CAR)                      | <p>*2009 (constitución de la empresa) * Con mi esposo hacemos lo que es prendas de exportación, moda, todo lo que es marca, todo lo que es tela de algodón, nada de tela plana, en sí es moda, full moda * Esta forma de trabajo es muy cambiante va a depender mucho de lo que me pida el cliente, va a depender de su prioridad no había oportunidades en el que estábamos trabajando * osea el día a día acá es...y él lo que me gusta a mi porquetampoco me gusta todos los días la misma, acá trabajo y todo los días circular de diferente manera, todo es diferente y eso nos* Inegocio no es como te puede decir, si no te gusta, este negocio no es para ti no entras no encajan, por ejemplo 8 de la mañana le pongo en el puesto a una persona, no puedo poner a las 2 de la tarde a una persona que le ayude o que le cambia a la otra no, en lo que es manualidades o cosas fuera de la costuras, entonces, la manuales como saben que es lo que van a ser, prácticamente tiene su día planificado, como para decirle a mis hijos vayan a ayudar un par de horas, no.. ayuda a no cansarnos de nosotros mismos</p>   |
|                                       | Historia (HIS)                             | <p>*Hasta que conocí al señor Jorge Cam, ahí es donde, estaba en sus metashacer negocio, nos enamoramos, salimos, encima yo era la persona que le decía no ha gas, yo tenía el temor, por la inversión tan grande que se hace en el negocio, porque si yo voy hacer un negocio tiene que ser grande no tener solo 5 máquinas sino 20, 30... entonces al saber que todo era una inversión, me iba pa tras, él me jalaba hasta que se formó la empresa, que él la forma con sus ganas de querer importar, una vez ya formada mmm ya formada el negocio, ya inscrita el negocio, ahí es donde me pongo la camiseta * un amigo de mi esposo tenía la mama en EE.UU. que también tenía un taller parecido al nuestro y converso con mi esposo y que quiera unirse para exportar es ahí donde hacen todo legal, antes estaba a nombre de persona, no empresa, entonces hicieron todo legal y justo vino la recesión de EE.UU., la baja economía y paro, entonces el nombre estaba ahí y mi esposo me dice lo continuamos, entonces el señor nos cedió el nombre por papeles, con mi esposo lo firmamos los dos, es la forma como se formó Del Rio y Cam</p>                               |
|                                       | Covid (COVID) - contexto en general        | <p>* pero con todo lo que está pasando es un poco como que, estamos viendo que la acción va a tener que cambiar va a tener que ser otras cosas, en esos estamos con todo lo que está pasando acá en nuestro país * venden, todos venden algo y lo que es prenda de vestir todos están vendiendo, yo me meto a Facebook nomás si hay un montón de vendedores, revendedores, a veces con los precios tan bajos no se puede competir, en lugar de darle buena calidad las personas quieren lo más barato no? Y con la pandemia también porque ya no puedes moverte, movilizarte, ya no puedes hacer lo mismo como que nos ha trucado un poco esa situación, nos ha hecho un poco de parado... * nuestro objetivos muy bien plantados antes de que pase la pandemia, nuestro objetivos era hacer marca propia uno de nuestros opciones * el objetivo, pero también va a depender mucho de lo que pasa con el que salgo como nuevo presidente entonces como que nos ha parado un poco en seguir proyectándonos pero el objetivo siempre ha sido sacar una marca propia una marca de nosotros y hacer conocer a la gente y dar un poco de calidad al producto ese ha sido el objetivo</p> |

**Tabla U1: Análisis horizontal de categorías dependientes (continuación)**

| Categoría I: Capital Humano (CAP HUM) | Grado de instrucción (GI)   |  |
|---------------------------------------|-----------------------------|--|
|                                       | Experiencia de trabajo (ET) | <p>* veces con la experiencia que yo tengo sin haber hecho Senati, porque Senati estudia todo global sabe mucho, cuando me está amando una prenda le doy el puntito que yo sé por mi experiencia de 25 años en esto * Cuando empecé como costurera tuve mentores me gustaba mucho conversar con ingenieros, conocer sobre los métodos de trabajo, crear yo misma los métodos de trabajo, yo he trabajado en la empresa COFACO que es muy conocida y cuando empecé en lo que es la costura me gustaba crear lo que es métodos de trabajo con ellos, había ingenieros que apostaban en mí, veían que yo tenía la capacidad, las ganas, no sé qué verían en mí, que venían con sus prendas y me decían señorita Janet haber dígame usted cómo se podría coser eso, yo les decía así, así, ya haber há galo te tomo el tiempo, te sacó fotos, te estoy filmando, o sea tratábamos de acortar los tiempos muertos de una mercadería para que no tenga mucho valor digamos, entonces como que eso me gustaba, me ayudó me incitaron los ingenieros para que lo veo, es lo que hago con mi negocio también * automáticamente no sé, es la experiencia, cual es mi cuello de botella cuál es el modelo u operación que me va a tomar más personas, entonces acá me pone dos personas señor Jorge, acá me pone 2 personas, como que ya, miro el modelo y ya encaja es una habilidad que yo siento tener, ya miró la prenda y digo, ya acta va 1, acá van dos, ya se hace, pum pum y armo mi equipo,</p>   |
|                                       | Habilidades blandas (HB)    | <p>*, yo converso con alguien, y él hizo algo mal, tengo que darle en el punto medio de entre no hacerle sentir menos pero también que no lo vea a lidera y lo siga haciendo, un estate quito para que , y eso es muy delicado, por ejemplo, un tiempo he trabajado con mi suegra, la mama de mi esposo, ella llamaba la atención y el otro ya se sentía herido , ya me humillo, ya me dijo, hay que ser un poco con la gente y con cada persona que tratas * el dialogar con la otra persona, ser un poco psicóloga, que si no lo eres no hay conexión con tu personas, sino sabes llorar con el problema del personal no sabes tener personal, yo he llorado me he alegrado me he reído, o sea he reído, o sea he ... tienes que ser tan psicología como con tus hijos, hay días en el que una de tus chicas con mal humor y ya cuando entro a la puerta ya vi con qué humor vino ya no le puedo hacer a broma que normalmente le hacía o no le puedo llamar la atención porque vino de mal humor y a cualquiera cuando está con su genio encima te contesta. Hay que ser psicólogo al 100%, si no tienes la forma de cómo comunicarte con ellos, no hay conexión... no habría equipo * siento que mi habilidad empujar a a la gente a darle para arriba como les digo a ellos, retroceder ni para tomar impulso siempre para adelante, te caes y de ahí nomás subes para adelante, ni pongas el pie atrás para tomar impulso * Yo creo que es mi don, mi habilidad, el de incentivar que la gente siga . * , el dialogar con la otra persona, ser un poco psicóloga, que si no lo eres no hay conexión con tu personas, sino sabes llorar con el problema del personal no sabes tener personal, yo he llorado me he alegrado me he reído sea he ... tienes que ser tan psicología como con tus hijos, hay días en el que una de tus chicas con mal humor y ya cuando entro a la puerta ya vi con qué humor vino ya no le puedo hacer a broma que normalmente le hacía o no le puedo llamar la atención porque vino de mal humor y a cualquiera cuando está con su genio encima te contesta. Hay que ser psicólogo al 100%, si no tienes la forma de cómo comunicarte con ellos, no hay conexión... no</p> |

**Tabla U1: Análisis horizontal de categorías dependientes (continuación)**

|                                 |  |   |
|---------------------------------|--|---|
|                                 |  | habría equipo * siento que mi habilidad empujar a la gente a darle para arriba como les digo a ellos, retroceder ni para tomar impulso siempre para adelante * soy transparente,  |
| Categoría 2:<br>Dirección (DIR) | Formulación de la misión y visión (FMV)                  | * Y como visión teníamos muy claro antes... formar un negocio mucho más grande, de repente una marca propia, de repente exportar nosotros mismos, tener otra línea de producción para nosotros, de repente copiar un modelo de exportación, pero como son tallas grandes bajarle tallas y hacerlo para Perú * tener mi marca propia, mis prendas, vender por docenas se han cruzado muchas cosas la vida creo ha cambiado creo que para todos   |
|                                 | Proceso del planeamiento estratégico de la empresa (PPE) | * nuestro objetivos muy bien plantados antes de que pase la pandemia, nuestro objetivos era hacer marca propia uno de nuestros opciones* pero no hemos crecido más porque siempre tenemos una mercadería que hacer siempre nos tiene ocupada la línea, siempre los objetivos lo dejamos a un costado, ya más adelante, hemos plantados hacer catálogo, hemos planteado hacer muchas cosas pero siempre lo estamos dejando a un costado, en vez de renovar estamos poniendo a un lado nuestro objetivo, pero nuestra base es confeccionar productos de exportación así que no podemos dejarlo tampoco sería bajar el ritmo de ingresos * me gustaría tener que siempre lo he dicho es tener algo en donde me señala mis metas  |
|                                 | Manual de Organizaciones y Funciones (MOF)               |   |
|                                 | Protocolo familiar (PF)                                  | * no tienen pues no tienen pensado incluir a sus hijos  |
|                                 | Procedimientos en la toma de decisiones (PTD)            | * as decisiones en sí se toman en pareja, siempre desde que hemos formado el negocio, no hay parte que yo diga así se va hacer o él diga así se va hacer, siempre lo hemos conversado yo creo que esa es la forma como hemos triunfado * si me hablas de toma de decisiones de un producto, de un proceso de una entrega, ahí si yo tomo las decisiones, pero en sí para el negocio, decidir comprar una maquinaria nueva o para instalar un fluorescente, lo conversamos primeros, el me comenta yo le comento y lo conversamos<br>* a veces puede ser que no estemos de acuerdo en la toma de decisiones, reneguemos o peleemos, yo pienso que todo ha sido para bien, inclusive como estábamos diciendo el de hacer una mercadería propia también ha sido un punto en donde conversamos, hasta discutimos por el tema pero las decisiones que tomamos y que lo hacemos yo veo que todo marcha bien y me siento tranquila, puede ir mejor si, pero hasta el momento está bien * cuando no llegamos a un acuerdo lo dejamos en el aire las cosas, y al día siguiente retomamos las cosas en limpio con más tranquilas es algo que nos pasa en nuestra familia, a tu no quieres yo lo hago así, lo podemos conversar no llegamos a un acuerdo lo dejamos así y al día siguiente retomamos, siempre ha sido así en los dos, no ha habido forma de que un sobrepase a otro o yo tomo la decisión a pesar de que tu no quieras |

**Tabla U1: Análisis horizontal de categorías dependientes (continuación)**

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>Categoría 3:<br/>Control de gestión (CG)</p> | <p>Proceso de supervisión (PS)</p>   | <p>* o sea por horarios tienen un marcador, en donde ingresan y salen ellos saben llegan 10 minutos tarde se les descuenta media hora, por esa parte se les presiona de esa forma, y sobre su avance, sobre su trabajo... * voy controlando de esta manera, cuantos PO estás haciendo, cuántos lotes estás haciendo, de esa manera es la única manera de controlar a los chicos * pero si sale 5 o 10 prendas por paquetito no es normal, a lerta roja voy y veo cuales el problema, me acerco a la costurera y de frente le pongo eso esta así asa, como de repente me dice, no pero lo estoy haciendo así, entonces le digo párate y así se hace como puedo coser yo en todas las máquinas puedo dominar todas las operaciones me siento y le digo, así así, ves así sale y me dice aca de esa manera hacemos la forma de cómo hacerle entender que está haciendo bien que está haciendo mal</p>  |
|   | <p>Indicadores de evaluación del cumplimiento del Plan Estratégico (IEC)</p> |   |
|   | <p>Cadena de mando (CM)</p>  | <p>*en la empresa soy la supervisora, pero cuando no estoy lo asume mi brazo derecho que es Verónica Castillo que asume desde supervisión, es una persona egresada de Senati con mucho conocimiento de lo que es costura, ella asume la responsabilidad de producción, cuando hay moda, ella sabe mucho de lo que es costura, moda, me apoya en ella, ella también se apoya a m * cuando vuelvo los chicos me dicen señora cuando usted no está no es nada esto * los siento como mis hijos ha habido oportunidad en el que me han demostrado su cariño, a veces mucho más de lo que yo pensaba, a habido oportunidad bueno hace poco un año que en el que falleció mi mamita, todos lloraron conmigo, vi el cariño de ellos, yo siento que me tienen respeto y cariño, * , pero si salimos del negocio, somos amigas, conversamos, yo siento que ellos me respetan sino creo que me aguantarían 10, 11 años acá conmigo (se ríe) están conmigo varios años trabajando.* como yo digo, a mis hijos no les puede faltar un poco pro decirte, llegó la pandemia y se paró el trabajo, entonces, (pone su mano como si fuera un celular) chicas quien necesita, quien quiere, porque para eso trabajamos tanto, no lloverá pero gotea, entonces quién necesita quien no ha tenido ahorros, entonces estamos pendientes de que a su familia de ella no le falte, mientras que ellos no dejen de llevar algo a su casa todos estamos contentos, eso lo captó como mi misión * yo puedo conversar contigo de lo mejor, pero si tú me ves trabajando yo soy muy recta, soy muy correcta, muy renegona, muy gritona, yo creo que si todos están muy contentos conmigo, si tienen un problema de repente, vienen me llaman, me cuentan, señora Janet me pasa esto y bajamos a la sala lloramos nos abrazamos un rato y después a seguir trabajando yo creo que ellos captan eso de mí, soy muy transparente con ellos, pero el negocio es negocio, y los problemas para la casa. * sí, antes me ha pasado cuando de repente no tenía buena comunicación o no me querían hacer caso, la manera de hacerlo era no hacer rápido el trabajo era la manera de fastidiarme como te digo he estado formando el equipo que necesito, como quien dice, puede estar conversando, pero cuando me ven subiendo las escaleras la señora Janet, se ponen a hacer, hay el temor es cómo que bien cuco, algo así. * alguien se le antoja comerse su galleta ve cuanto a producido, entonces tomate tu minuto para comerte tu galleta, pero si tú estás relajada no avanzas y así quieres comer tu galleta disculpa no estás en tu derecho, primero súdala y luego vete a comer tu gaseosa tu galleta nadie se va a</p> |

**Tabla U1: Análisis horizontal de categorías dependientes (continuación)**

|   |  |   |
|---|--|---|
|   |  | <p>morir por 5 minutos, 10 minutos, primero es lo primero, demuéstreme que la sudaste para dejarte relajar un rato.</p> <p>* a veces me dice que parece que soy su mamá, he tenido momentos muy tiernos con ella * a mí me gustaría darle un 100% de libertad como yo arriba, pero le falta mucho el carácter, no puedo cambiar eso de ella, es muy sensible” es la única que me llama después del trabajo a decirme que no le gusto a forma como le grite, pero después del trabajo, en la noche, me manda un mensaje, me manda un audio * cuando vuelve le digo que se siente el hueco que dejo, te necesite</p> <p>* En sí no me reúno con ella cuando voy a empezar modelo nuevo consultó hablo con ella, así reunión en sí del trabajo, ya bastante tiempito que no tengo, pasa que mucho me involucro yo, que creo que es malo, como se que no voy a salir no me voy a mover entonces estoy ahí, más ahora con la pandemia que no me muevo para ningún lado, yo misma soy.</p> <p>* sabía dos trabajamos hasta la 1, les digo derechito a sus casas a sus hijos, a su familia, llevándolo a comer, llevando un dulce, trato de alentarlos, para que sepan que hay vida que no nos podemos quedar ahí con todos los problemas que están pasando acá en el país</p>   |
|   | Extensión de control (EC)                      | <p>* Ella es, cuando yo tengo un modelo con mucha moda ella se para a ayudarme está detrás mío por la carga, y cuando voy a salir es la que la dejo pero en sí es todo el taller, qué creo yo que necesito dejarla a cargo, como te comenté, tengo mi hija en España que quiero irme por 15 días, yo necesito tenerla los 15 días apta para eso, no veo en otra persona en eso, la capacidad de enseñar y ayudarte a desenvolverte, señora Janet esto no me sale y así así, ella encaja en la forma como trabajo, ella tiene la idea como agilizar, eso es lo que me gusta de ella pero le falta pulir el carácter</p> <p>* 1 taller de la costura es como un relojito es como este escoja acá el otro atrás, el otro atrás, y si este no hace bien su trabajo todo se cae no produce, entonces lo único que necesita el supervisor es que todo siga caminando, tic tic, y ni uno deje de la tir, porque si uno se cae, es como una secuencia, si todo está marchando bien la supervisora solo está observando solo está viendo que se bote lo necesario que todo esté bien, no es mucho el trabajo. el trabajo es cuando hay un modelo nuevo, porque se necesita uno acá 2 acá, ahí si se necesita apoyo, pero una vez que la mercadería está en camino todo va caminando solito, siempre y cuando no falte una persona, son cosas que pasa a veces.</p> |
|   | Formalización (F)                              | <p>* (se señala la cabeza) en la computing, (se ríe), cuando es modelo nuevo estoy detrás de mi esposo, cuantas telas son, qué cantidad, ya es tanto tanto tanto, se mete al computing y ahí queda * Exacto, todo, facturaciones, cobranzas, inclusive, yo le he dicho hazme un cuaderno porque el día que tú te me vayas... yo no sé cuál cobraste, cual no cobraste, le dejo todo a él, yo no me meto, por ejemplo, todas las tarjetas están en mi nombre, no me importa meterme, todo está en mi bolsillo (risas)</p>  |
| Categoría 4: Relación con los trabajadores y stakeholders | Canales de comunicación interna y externa (CC) | <p>* WhatsApp tenemos grupos en WhatsApp, * tienen su grupo de talleres, su grupo de auditores, porque mandan auditores de calidad, todos son por grupo, entonces todos se enteran de lo que está pasando al otro lado</p>  |
|   | El flujo de información de la empresa (FI)     | <p>* muy espontáneo, los agarro frío a veces, apaguen todo, a pego todo, reunión al medio * uno cuanto tengo prioridad de mercadería, necesitan algo con mucha prioridad que el otro cuando están llegando tarde, cuando están llegando varios días seguidos tarde, porque eso se pega,* Si, 10 minutos les quitó de trabajo</p>  |

**Tabla U1: Análisis horizontal de categorías dependientes (continuación)**

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | Líder informal (LI)                            | <p>* con que uno mueva todos se mueve en contra de uno, por ejemplo, todos se quejan por quedarse dos horas más de trabajo no? entonces que hago a esa persona que muevo, le llevé a un costado y le digo no? sabes que voy a decir esto en una reunión, y por favor quiero que tú me apoyes ... y parecen careritos y así es o sea hago la reunión y ella dice sí señor Janet yo le apoyo y el otro también dice ya sí yo también, y... como que se jala y ya tu sabes quien tiene el don de liderar a tu grupo y quien jala a los demás</p>  |
|  | Castigos y recompensas a los trabajadores (CR) | <p>* llamar la atención, pero siempre subirle a más que puede más, ya ma lograste aquí pero puedes mejorarlo * ellos saben que a alguien se quiere pasar de la raya del respeto hasta el cariño ... das la mano y te mandan hasta el codo, entonces, los juntó y se les pongo el parche de la puerta para afuera eres mi amiga, de la puerta para dentro es negocio * o sea por horario tienen un marcador, en donde ingresan y salen ellos saben llegan 10 minutos tarde se les descuenta media hora, por esa parte se les presiona de esa forma, y sobre su avance, sobre su trabajo... * gracias a Dios desde que tengo mi taller si a alguien me ha querido levantar la voz si ha pasado pero yo he gritado más alto o sea a mi delante de mi personal no me faltes el respeto te vas y te vas soy muy tajante y me conocen gracias a Dios tengo el mismo equipo y difícil que me falten el respeto no me faltan... * porque no te voy a permitir que los otros trabajen desde temprano y tú aparezcas después. Pero tratamos de reunirnos 1 vez al mes para formar un poco la amistad, que no se pierda, el compañerismo que haiga aplaudirle lo que han hecho bien, decirle lo que han hecho mal, me gustaría hacer las reuniones semanales para incentivarlos, pero se hacen 1 vez al mes<br/>* Para incentivar a veces hacemos sorteos, jabón líquido, algo, nos reímos un rato, han chacota un rato.</p>  |
|  | Sentido de Equipo (SE)                         | <p>*pero si no tenemos un equipo detrás de nosotros ideal, porque a mí me a costado tener un equipo que ahora tengo, creo que no llegaría a lo que ahora hago, muchos pueden decir tengo un taller de confección hago mandiles, polos básicos, nosotros nos dedicamos hacer polos que tenga moda, pero moda, para eso necesitamos personal que tenga , que nos ha costado formar, no ha sido fácil armarlo, todo esto nos lleva a tener gran equipo, esto me enseña a mí * si algo salió mal yo no le digo a los ingenieros a mi persona lo hizo, yo lo estoy asumiendo, porque yo soy mi personal, yo me encargo, yo doy la cara por la empresa, por la calidad de la empresa, ese es el rol que yo hago * El valor agregado, yo creo el equipo *yo creo que sin mí no marcha y yo sin ellos yo no marchó, yo creo que nos hemos un equipo y eso es lo que para mí vale en el negocio si no tuviera un equipo de gente de personas no podría hacer las cosas que hago y si hacemos maravilla * yo mismo hablo con ellos, muy involucrada estoy con mi gente * yo misma la recuperé, yo mismo veo la forma de sustituirlo de coser una tela de ensamblarlo otra vez... trato de... les llamó la atención, pero el castigo de descuento es raro.. no lo vale porque su trabajo es bueno de los chicos * entre todos se pagan y todos descosen, e amigas 3, 4 que siempre andan juntas por ahí, entre ellas se quedan y se ayudan como hay unión<br/>* entonces, te levanta el ánimo, como que no, vamos a pasar todo esto, la pandemia no es nada para nosotros algo así, ¿no?, esto es lo que necesita la gente y yo también siento que necesita mi personal, positivismo llenarlos de positivismo</p> |

**Tabla U1: Análisis horizontal de categorías dependientes (continuación)**

|   |  |   |
|---|--|---|
|   |  | <p>* n poco de full body con las chicas por decirte traigo una profesora 2 veces por semana, y tengo la cochera que son como 50 metros, nos ponemos ahí con la música bailamos sudamos estamos un rato es una de las formas cómo incentivarlas desestresarse lo veo de esa manera *</p> <p>cuando tengo que hacer por decir full body traigo una persona que me enseñe a bailar haga full body y convocó a las chicas del taller con las chicas hacemos un poco de full body en grupo y cuando quiero ir un poco al parque de las leyendas al cine también chicas quienes quieren ir, me involucro con mi personal siempre siempre ha ido eso es algo que me na ce agarrar un grupo de 15 personas e imos, ha ce poquito hemos ido al parque de las leyendas en grupo entonces si quiero hacer una actividad o por decir nos hemos ido en grupo a Huancayo quiero hacer bien a lgo que hacer en grupo habló con ellos y entre todos los hacemos o de repente nos enojamos un pollería un grupo de 5, 6, 7, 8, un cumpleaños nos vamos a una pollería no sé a un karaoke siempre con mi grupo de trabajo</p> |
| Categoría 5: Relación con los miembros de la familia que trabajan en la empresa | Proceso de organización del Protocolo familiar (PPF)   |   |
|   | Líder familia (LF)   |   |
| Codificación vertical   | <p>* ella considera que tiene la capacidad para conocer cómo es la persona con tan solo cruzar unas cuantas palabras * ella señala que si su equipo no hubiera podido lograr nada * señala que en la empresa son 2 personas los que lideran (ella y su esposo) * es muy comprometida con lo que hace *ella es la del carácter fuerte, su esposo es más dócil * no quiere que sus hijos continúen con el negocio * tiene un alto grado de sentido de equipo *conoce muy bien del rubro por la experiencia previa que tuvo y el trabajo continuo en su empresa familiar * siempre comunica lo que piensa porque conoce del rubro *la comunicación es lo más importante para ella sin eso no se podría tener un equipo *es una líder que trata a sus trabajadores como a sus hijos * es consciente que la importancia de conocer a sus trabajadores para saber cómo relacionarse con ellos en cada momento * su filosofía de vida es superarse siempre nunca retroceder * la relación que tiene con sus trabajadores tiene un límite y ella y ellos lo conocen * no tiene interés que sus hijos se incorporen al negocio ellos prefieren que sus hijos se dediquen íntegramente al estudio * busca trasladar ese equilibrio para los trabajadores * no le interesa conocer qué está pasando a su alrededor, esa tarea la hace su esposo * manifiesta que le gusta tener un plan una meta y que se vaya controlando el mismo * en la toma de decisiones siempre quieren llegar a un consenso sino prefieren no tomarla * la líder todo lo tiene en su memoria no lo tiene escrito en algún lugar * le importa mucho que la persona a la que le delega la función de dirigir cuando ella no está tenga un carácter parecido al de ella * es muy expresiva trata de mostrar la importancia de cada uno de los miembros de su equipo a través de sus conocimientos directos hacia ellos * no le da mucho importancia a delegar porque está casi todo el tiempo en la empresa y más por el conexo que estamos viviendo * el esposo es quien se encarga de las finanzas * atribuye la forma como se toman las decisiones a su rentabilidad como empresa * prefiere reclutar gente con los conocidos de sus actuales trabajadores * lo que le interesa a mi es como trabaja que tan hábil es con las manos y lo respetuoso</p> |   |

**Tabla U1: Análisis horizontal de categorías dependientes (continuación)**

|  |   |
|--|---|
|  | que es * puede haber conflictos con los esposos, pero se soluciona rápido * le gusta lo que hace * tiene un mindset de igual entre hombre y mujeres no considera que se mujer es una desventaja |
|--|---|



## ANEXO V: Análisis vertical de la categoría habilidades blandas

Tabla V1: Análisis vertical de la categoría Habilidades blandas

| PERSONA           | Habilidades blandas (HB)   |
|-------------------|--|
| JANET LICAS       | <p>* , yo converso con alguien, y él hizo algo mal, tengo que darle en el punto medio de entre no ha cerle sentir menos pero también que no lo vea a a lidera y lo siga haciendo, un estaré quito para que , y eso es muy delicado, por ejemplo, un tiempo he trabajado con mi suegra, la mama de mi esposo, ella llamaba la atención y el otro ya se sentía herido , ya me humillo, ya me dijo, hay que ser un poco con la gente y con cada persona que tratas</p> <p>* el dia logar con la otra persona, ser un poco psicóloga, que si no lo eres no hay conexión con tu personas, sino sabes llorar con el problema del personal no sabes tener personal, yo he llorado me he alegrado me he reído, osea he ... tienes que ser tan psicología como con tus hijos, hay días en el que una de tus chicas con mal humor y ya cuando entro a la puerta ya vi con qué humor vino ya no le puedo hacer a broma que normalmente le hacía o no le puedo llamar la atención porque vino de mal humor y a cualquiera cuando está con su genio encima te contesta. Hay que ser psicólogo al 100%, si no tienes la forma de cómo comunicarte con ellos, no hay conexión... no habría equipo</p> <p>* siento que mi habilidad empujar a a la gente a darle para arriba como les digo a ellos, retroceder ni para tomar impulso siempre para adelante, te caes y de ahí nomás subes para adelante, ni pongas el pie atrás para tomar impulso *yo creo que es mi don, mi habilidad, el de incentivar que la gente siga. *el dia logar con la otra persona, ser un poco psicóloga, que si no lo eres no hay conexión con tu personas, sino sabes llorar con el problema del personal no sabes tener personal, yo he llorado me he alegrado me he reído sea he ... tienes que ser tan psicología como con tus hijos, hay días en el que una de tus chicas con mal humor y ya cuando entro a la puerta ya vi con qué humor vino ya no le puedo hacer a broma que normalmente le hacía o no le puedo llamar la atención porque vino de mal humor y a cualquiera cuando está con su genio encima te contesta. Hay que ser psicólogo al 100%, si no tienes la forma de cómo comunicarte con ellos, no hay conexión... no habría equipo</p>               |
| VERÓNICA CASTILLO | <p>* Ella tuvo la paciencia de enseñarme. * la que nos pone pila, ella nos dice, ya chicos quiero esto, ya... Está en movimiento y hablándonos constantemente, de repente por esta parte lo veo como que es la líder, por lo mismo que está incentivándonos a seguir. * es una persona muy amigable, puedes ser su amiga fácilmente, es una persona muy agradable con quien se puede conversar, te da muy buenos consejos, que te puede dar como amistad. * . Hay momentos en los que ella necesita ponerse fuerte y decir las cosas como son. Así, la hemos conocido, así es y así creo que va ser * Ella es una persona como te digo, tiene sus momentos, tiene paciencia y por ratos también a veces la pierde, te doy un ejemplo, una Manuel que no hace bien su trabajo, pierde la paciencia, pero en ese momento puede ofuscarse, pero al rato esta normal, eso también a persona que hizo mal su trabajo puede decir, a un rato se molesta al rato va estar bien, ella se molesta, pero también se le pasa. Esa parte es así de repente ella. * nos da la confianza a las personas que le rodeamos, pero a veces hay personas nuevas, bien les da la confianza, pero le falla</p> <p>* es amiga de quien quiere ser su amigo. *nos conocemos todos, y sabemos que es una persona con la que se puede hablar y conversar tranquilamente.</p> <p>* Estos temas nos comunica siempre o abecés también nos da ánimos para poder sacar la producción</p> <p>*le gusta moverse, está haciendo de toda, es una persona que aporta y ayuda no, no es como en otros lugares en donde la jefa observa mira, sino que ella está presente, todo el día está presente en el taller, en un momento se ausenta para ver a sus hijos, pero cuando está es una mano más</p> <p>* Se arregla el problema, ella es bien directa, es mejor así creo yo, de ser sinceros y decir las cosas como son, eso no me gustas, vas a mejorar o no vas a mejorar, ella ha sido siempre así, las cosas como son, a mi también me dice las cosas como son, igual se lo dicen a las personas, para mi está bien, porque así se empiezan a solucionar los problemas cuando un es directo. * su carácter de ella en ese aspecto, la ayuda bastante, no se deja</p> |

**Tabla V1: Análisis vertical de la categoría Habilidades blandas (continuación)**

|                |   |
|----------------|---|
|                | doblegar por una persona cuando ella está en su razón, que podría hacerse, pero a veces se cierra y no puede. en esa parte ella se enfrenta, pasa de tomar esas decisiones con la persona con la que este, sea hombre sea varón   |
| JORGE KHAN     | * tiene un don de mando, si tú la vez es una líder, es completamente líder en lo que ella sabe hacer en lo que ella se desempeña en sacar la producción porque ella en sí es la jefa de producción acá *el otro tema es que se involucra con el personal, hasta del personal sabe de qué pie cojea si sabe o no sabe, porque llego mal hoy día, entonces, tiene ese don de ser líder en sus rubro, entonces nuestra producción sale bien *yo soy una persona bastante abierta, bastante dócil ella es de carácter fuerte, pero cada uno tiene la forma pero como yo te digo es una de las bases su carácter fuerte de ella para la empres   |
| ARIADNA ALEJOS | * Sus habilidades blandas son la comunicación más que todo y ahora lo hemos puestos en práctica por esto de la pandemia al principio se nos complicó porque siempre en la oficina era más fácil poder controlar todo el tema operativo, porque es un poco más complicado porque tenemos que llevar todo de forma milimetrada, así bien a milímetro todo porque una cosa que falla puede ocasionar muchos problema *lo máximo que hemos desarrollado es el tema la comunicación ya que nos ha ido muy bien y pues, bueno yo imagino que el próximos año vamos a seguir así hasta que todo el tema de la pandemia baje, pero yo imagino que ya estamos adaptamos con el tema de la comunicación y coordinación a distancia * bueno Paolita ha ingresa recién este año, los años anteriores yo era la que coordina y eso y Paula ya ha ido a garrando el manejo de todas las áreas que hemos ido viendo ella ha ido viendo área operativa, cotizaciones, todo eso, yo considero que ella ahorita está como líder porque se ha adaptado a todas las áreas y a aprendido así de manera fast todo todo ella es la que ahora ha tomado la batuta de la empresa, ha empezado a coordinar con los chicos, conmigo también, con las personas de las aerolíneas, yo considero que ya es actualmente la líder de la empresa |
| PAULA AGUILAR  | *el nivel de iniciativa, la proactividad, como saber desenvolverte con las personas también, ser asertivo<br>*Me considero asertiva, empática, una persona comprensiva, que sabe soportar la presión, aunque a veces falencias de inmadurez, pero siempre proactiva, trato estar ahí respondiendo súper rápido a los clientes<br>*Abierta al diálogo, trato horizontal con todos  |
| ROSARIO RAMOS  | debemos saber lidiar con todas las situaciones, controlar las emociones. Un líder no se puede ofuscar, frustrar o enojarse rápido.<br>*soy una persona comunicativa, paciente, y sé establecer límites. Tampoco me enojo con facilidad.<br>*le doy bastante tiempo a analizar si va bien o mal la empresa para después tomar las decisiones que mejor convengan   |
| LIDIA ZÚÑIGA   | *pienso yo que la parte emocional... Son personas que acogen a más que nada, a los usuarios, que son los clientes<br>*es muy buena persona en el aspecto de que da por su empresa y va avanzando cada vez más su empresa y yo veo que ella es la que más está con nosotros. Ayuda bastante a la empresa.  |
| LIZBETH PONCE  | Es emocional, siempre está dispuesta a responder las preguntas, a ayudar, es muy paciente   |
| WILLIAMS POMA  | carismática, siempre está conversando con su personal, el buen trato que lleva con ellos, el apoyo que les da y siempre les apoya con un fiambre, o está compartiendo momentos con ellos también.   |
| KARINA RAMOS   | *Soy muy sensible, sentimental, comprensiva<br>*Ellos, como son mecánicos, al momento de hablar, no son muy seguros. Yo les digo "tienes que hacer esto, tienes que ser seguro de ti mismo". Al igual que a mí me enseñaron, yo trato de enseñarles a ellos   |

**Tabla V1: Análisis vertical de la categoría Habilidades blandas (continuación)**

|                        |   |
|------------------------|---|
| MARIEUGENIA<br>ANTONIO | <p>*Me considero una líder integradora, bastante comunicativa, a alguien que trata de hacer constantes innovaciones</p> <p>*es sumamente importante</p> <p>*yo percibo bastante cuando a alguien está distinto en el trabajo. Tal vez el personal, su desempeño cambia, entonces yo me acerco, le converso y me cuentan sus problemas y tratamos de solucionarlo, le damos soporte, o de repente les dejamos salir una hora antes, o que me presenten su informe antes, tratamos de dar una solución.</p> |
| ANÁLISIS<br>VERTICAL   | <p>6/6 se consideran y las consideran carismáticas, pacientes, comprensivas y abiertas al diálogo</p> <p>Todos los entrevistados admiran a sus líderes por sus habilidades blandas</p>  |



## **ANEXO W: Historias de las 6 empresas familiares**

A continuación, se analizará la historia de cada uno de los sujetos entrevistados organizados por la empresa a la que pertenece. En primer lugar, se tiene a la empresa Del Río y Khan. En 2008, se creó dicha empresa, sus fundadores fueron Janet Licas y Jorge Khan. Esta empresa ya había estado operando desde hace dos años, pero en la búsqueda de querer internacionalizarse, decidieron crear un sujeto jurídico. El nombre de la empresa viene de un pacto fallido en el contexto de la crisis del 2008, en Estados Unidos. Jorge, junto con un amigo que residía en Estados Unidos, tenían la idea de crear una empresa para poder exportar las prendas a dicho país y que su amigo se encargue de venderlas; sin embargo, dada la crisis del país de destino, decidieron no emprender el negocio. Posteriormente, Jorge conoce a Janet Licas, quien aún se encontraba trabajando como auditora en una empresa reconocida en el sector textil; Jorge le propone reabrir la empresa que ya habían constituido legalmente con su amigo hace algunos meses y que ella sea la gerente, dado que él se encontraba en Infocorp por deudas que tenía en algunas tarjetas de crédito. Janet, en un primer momento, dudó sobre el éxito que podría tener la empresa, pues nunca había pensado en constituir una. Sin embargo, Jorge termina de convencerla y Janet “se pone la camiseta”.

Los primeros años de la empresa para Janet fueron frustrantes, ya que presentaba un alto grado de rotación de parte de sus trabajadores; a pesar de ello, ella era consciente de que en una empresa siempre hay altos y bajo, ya que problemas como estos eran bastante recurrentes en la última empresa en la que trabajó. Frente a este tipo de situación, ella misma trabajaba para suplir esta falta de personal. Con los años, se fue haciendo experta en conocer a los postulantes e, incluso, se consideraba una “bruja”, pues llegaba a predecir quién era el idóneo para el puesto y es así como logró tener un mismo equipo de 15 personas desde hace 6 años. La relación con ellos es bastante cercana, incluso, muchos de ellos les cuentan a Janet sus problemas personales, a lo que ella corresponde con llevarlos a la sala de su casa, sentarse, escucharlos y hacerlos sentir que no están solos.

Entre todos los trabajadores, resalta Verónica, quien es la persona a quien Janet quiere delegarle su función cuando ella no esté en la empresa. Sin embargo, Janet se encuentra bastante preocupada, pues hasta la fecha, Verónica no ha sabido diferenciar el lado laboral del amical. Si bien en la empresa todos son como una familia por el tiempo que pasan juntos, Janet sabe en qué momento debe indicarles que están haciendo mal las labores, en qué momento felicitarles o en qué momento pedir ayuda, algo que Verónica no ha aprendido, a pesar de la mentoría que recibe de parte Janet, lo cual frustra a la líder. Verónica a pesar de sentirse cómoda en la empresa señala que solo se quedaría 1 año más, pues quiere dedicarle más tiempo a su menor hijo, ya que los

horarios de la empresa le obligan a permanecer en esta por 11 horas. Dicha información no es conocida por Janet, lo cual es preocupante, puesto que Verónica siempre ha sido su primera y única opción para delegarle sus funciones. Esto muestra que Janet no realiza una planificación de recursos humanos, lo que puede afectar la estabilidad de la empresa. La razón de esto sería que con los trabajadores que tiene ha generado lazos fuertes, lo que le hace pensar que siempre la acompañarán.

La vida de Janet no ha sido fácil, ella tuvo un primer compromiso a temprana edad, en el que tuvo una hija, quien ahora se encuentra en España realizando una maestría. Luego de algunos años, conoció a Jorge, con quien tiene una relación bastante armoniosa y tranquila, y dos hijos, una de 11 años y otro de 7. Jorge es el principal soporte de Janet, la apoya en la empresa en la contabilidad y mantenimiento de las máquinas. Janet siente que no les dedica mucho tiempo a sus hijos, pues el trabajo le quita mucho tiempo a la pareja, por lo que no le gustaría que sus hijos continúen con el negocio y prefiere, junto con su esposo, que se dediquen 100% al estudio.

Janet ha demostrado ser una buena líder, tiene el aprecio y apoyo de su esposo, la admiración de sus trabajadores y la confianza de sus clientes y proveedores. Todo esto genera que la rentabilidad de la empresa pueda ser buena y la relación con los trabajadores y familiares se pueda mantener armoniosa. Además, la cultura de la empresa es fuerte dado los valores que Janet ha buscado transmitir, y las actividades extralaborales que realiza junto a su equipo; asimismo, la gestión del talento no ha requerido de planificación, pues la rotación ha sido casi inexistente.

La siguiente empresa es Ravmar, la cual se formó gracias a Rudy y Marisol, quienes en la actualidad están en proceso de pasarle la empresa a Paula Aguilar, su única hija, por lo que no hubo problemas al momento de la sucesión. Paula, desde niña, sabía que esto en algún momento pasaría, es por ello que siempre tuvo la curiosidad de conocer más del rubro, saber quiénes eran los principales stakeholders y conocer la gestión de toda la empresa, por lo que decidió estudiar Gestión Empresarial, carrera que está por concluir. Sin embargo, no le fue del todo útil, pues considera que aprendió más con la práctica que con la teoría.

La incorporación de Paula a la empresa fue de a pocos, primero asistía a la empresa y su papá le asignaba algunas funciones simples, luego dejó la empresa para realizar sus prácticas laborales en una entidad pública, lo cual la ayudó a ser más empática con los trabajadores. Luego, volvió a la empresa de sus padres, pero esta vez para tomar el mando. La persona que la está ayudando para que logre su cometido es Ariadna, quien trabaja desde hace 4 años en la empresa y conoce de todas las áreas. Ariadna decidió quedarse en la empresa, pues valora las capacitaciones que esta le brinda y el trato que tienen con ella. A pesar de ello, estaría dispuesta

a dejar la empresa si alguna otra le ofrece un puesto en el que podría ampliar sus conocimientos en el comercio internacional, pues en la empresa ya conoce de todas las áreas. Ariadna considera que Paula va a lograr gestionar a la empresa de manera exitosa, ya que en el corto tiempo que va liderando, ha aprendido rápido de todas las áreas y ha enfatizado sus acciones en el orden de la empresa, lo que ayuda a todos puedan dar seguimiento a las actividades de la empresa.

Si bien Paula puede ser insegura en algunos momentos, es empujada por Ariadna y sus padres a poder intentar las cosas. El compromiso de Paula hacia la empresa ha generado que se vuelva ansiosa, las largas horas que tiene que pasar haciendo seguimiento de las cargas ha generado que re programe su hora de dormir. A pesar de ello, ella se siente orgullosa de ver crecer a la empresa. En el camino que sigue no ha tenido que sacrificar alguno de sus roles, pues aún no asume el rol de madre, ni esposa, por lo que le da tiempo para dedicarse al rol de empresaria, sin descuidar su rol como mujer.

La tercera empresa es Madpro, la cual nació en 2006 con el nombre de “Madereras Antonio”. En el año 2015, Marieugenia y Pilar, hijas de los fundadores, decidieron reestructurar la empresa, hacerles un cambio de nombre y de los colores característicos de esta. La razón por la que las hermanas Antonio decidieron prestar atención a la empresa de sus padres fue porque en la búsqueda de conseguir trabajo, no lo encontraron, al verse en esta situación decidieron empezar a trabajar en mejorar la gestión de la empresa familiar.

Luego de ello, los padres debían tomar una decisión sobre quién tendría que heredar la empresa, luego de analizar quién aportó más en los últimos cambios realizados, tomaron la decisión que la nueva gerente sería Pilar. Si bien Marieugenia anhelaba tener esta posición, lo aceptó y decidió seguir sumando a la empresa. Poco después, Pilar tuvo la oportunidad de irse a estudiar una maestría al extranjero y esta fue la razón por la que Marieugenia ocupó el cargo de gerente general.

La gestión de Marieugenia se caracterizó por ser la más organizada y estructurada, pues los objetivos de la empresa están estipulados y todas las acciones responden a ellos y la estructura de la empresa está bien definida y los que se encargan de la alta dirección de esta son personas que han estudiado carreras afines a los negocios. Además, la líder se ha caracterizado por ser bastante comunicativa con sus trabajadores, lo cual le ha generado que la cultura organizacional sea buena a pesar de que se base en castigos y recompensas. Estos se basan en un sistema de puntos que se obtienen cuando los colaboradores realizan bien su labor o su desempeño es sobresaliente, los puntos se restan cuando los trabajadores no cumplen con las normas y reglas de la empresa.

La forma de liderar de Marieugenia ha generado que la empresa a la fecha tenga 5 sedes en la ciudad de Huancayo, todas con un sistema que le permite tener controlado el inventario de los productos. Además, la empresa resalta por la gestión del talento, sus trabajadores, a diferencia del sector, no rotan frecuentemente, buscan quedarse en la empresa y dar lo mejor de sí. Marieugenia ha desarrollado una estructura organizacional compleja que le ha permitido organizar, delegar y supervisar mejor a sus trabajadores y tener más tiempo para ella misma.

Además, en el ámbito de la familia, Marieugenia tiene claro los intereses de los miembros de esta, lo que ha generado que estos se alineen con los de la empresa y no se presenten conflictos, por lo que existe armonía en la empresa familiar. Sus amigos y familiares la felicitan por su gestión en su empresa, pero siempre le hacen la misma pregunta: “¿cuándo tendrás tu hijito?”, esto se entiende de lo señalado por Salganicoff (1990), quien menciona que las mujeres se enfrentan al doble discurso, por un lado, su rol como empresaria y por el otro, su papel de esposa.

La cuarta empresa es Ferretería Rosario. Hace 26 años, en la ciudad de Huancayo, Rosario, una joven estudiante de Educación Física, conoció a Edgar, un joven huancaíno -al igual que ella-, que venía de una familia de empresarios ferreteros, que tenían cierto prestigio en su ciudad. Con el pasar del tiempo, ambos jóvenes se enamoraron y decidieron casarse para compartir su vida y sueños, de los cuales, el principal era continuar en el rubro de los padres de Edgar. Es por este motivo que la pareja decidió emprender un nuevo negocio, bajo el nombre de Distribuidora Ferretería Rosario, la cual se convertiría en uno de los negocios más grandes y exitosos entre sus pares.

Pasaron los años y Rosario y Edgar tuvieron tres hijos, Carlos, Milagros y Rosario, a quienes decidieron incluir en el negocio familiar desde corta edad para poder enseñarles valores importantes como la responsabilidad, honestidad y perseverancia. También, abrieron 6 locales más, lo cual les permitió ser distribuidores de las marcas más reconocidas del sector.

A pesar de que era la pareja quien, legalmente, se encargaba de la empresa, Rosario se dio cuenta de que los trabajadores, clientes e incluso su familia consideraban que era ella quien lideraba el negocio, esto debido a que era Rosario quien cerraba los tratos con proveedores, asesoraba y escuchaba a sus clientes y entablaba relaciones de calidad con sus empleados, algo que era sumamente valorado por estos últimos.

Sin embargo, a pesar de que la relación con los empleados era bastante buena, estos no se sentían del todo conformes con los beneficios que recibían de parte de la empresa, pues creen que Rosario puede hacer más hincapié en las recompensas que se les brinda, ya que sienten que podrían estar más motivados si su esfuerzo es recompensado por lo menos con un “lo estás

haciendo bien”, tal como Lidia, una trabajadora que lleva más de 10 años en la empresa, manifestó. Además, señaló que los trabajadores que se encargan de entregar los materiales presentan un alto grado de rotación, esto sería por lo rutinario y cansado del trabajo. Frente a dicha situación, la líder solo se limita a darlo por hecho y tener una lista de posibles personas que podrían cubrir el puesto de la persona que decide dejar la empresa.

Con respecto a la sucesión del negocio, Rosario ha pensado en traspasar su empresa a cualquiera de sus hijos, pues cree que ha preparado a todos por igual para que se desenvuelvan de manera correcta en el negocio, pero considera que aún no es el momento su pareja y ella tienen la posibilidad de seguir liderando. Rosario solo busca que sus hijos sientan la pasión que ella intenta transmitir hacia el negocio y velen por él de manera que sigan haciéndolo crecer. Rosario siente que puede depositar su confianza en ellos, pues en la actualidad, su relación es bastante armoniosa y centrada en los objetivos familiares y empresariales, lo cual ha significado un gran apoyo para el desarrollo del negocio. Esto se ha visto reflejado en la liquidez y solvencia con las que cuentan actualmente, además de las inversiones que tienen proyectadas a futuro.

La quinta empresa es Grupo Ramos. En Huancayo, Karina Ramos se dedicaba a impartir clases de Educación Física a niños del nivel inicial; sin embargo, decidió retirarse de la carrera, debido al bajo pago que recibía, lo cual le impedía dar a su hijo la vida que ella creía merecer. Inauguró una ferretería para continuar en el rubro que su familia había seguido, con la esperanza de tener el mismo éxito, pero, lamentablemente, no sucedió, por lo que se vio obligada a cerrar su negocio que con tanto esfuerzo había abierto.

Pasó el tiempo y Karina conoció a un mecánico, el cual le contó entusiasmado sobre lo bien que le iba en su negocio. Al ver esto, ella decidió probar su suerte una vez más y aperturar una mecánica automotriz llamada “Grupo Ramos”. Con esfuerzo, dedicación, una inversión fuerte y la asesoría de su amigo mecánico, el negocio comenzó a dar frutos, lo que demuestra que Karina es una mujer bastante sociable y arriesgada. La mecánica de Karina se iba haciendo más y más conocida en su ciudad, debido al buen servicio que brindaban y a la inigualable atención, carisma y empatía que la dueña desbordaba. Todo lo anterior obtuvo como resultado que sus indicadores financieros sean bastante alentadores.

Karina no era solo valorada por sus clientes, sino también por su familia y sus mecánicos, pues es una mujer que dedica mucho tiempo a la empresa en pro de darles lo mejor a sus empleados e hijos, quienes solían quejarse por el poco tiempo que Karina tenía para ellos, debido a las horas que pasaba laborando. Esto último, no afectó la armonía familiar, pues Karina les hacía entender que todo lo que hace lo realiza por darles lo mejor a ellos.

Para poder pasar más tiempo con ellos, decidió incluir en la empresa a su hijo mayor y a su pareja, quienes se convirtieron en su principal soporte tanto en el negocio, como en el hogar. A raíz de esto, compartían más momentos juntos, los cuales, a pesar de ser en horas de trabajo, aprovechaban para pasar ratos amenos entre ellos y el personal, puesto que Karina siempre se preocupó de que todos pasen tiempo de calidad a través de reuniones, comidas y juegos de fulbito, en donde primen la amistad y el respeto, lo cual fue un componente importante para reforzar la cultura organizacional del Grupo Ramos.

Karina siente que su trabajo como líder del Grupo Ramos ha sido excelente, pues ha podido entablar relaciones sólidas con sus clientes, proveedores, empleados y, sobre todo, su familia, lo cual le ha permitido que el negocio sea exitoso y se diferencie de sus competidores en Huancayo. Finalmente, Karina busca que su hijo mayor, Williams, pueda convertirse en el siguiente líder de la mecánica, puesto que ha trabajado con ella por muchos años y es su mano derecha, por lo que no tiene problema en dejar la empresa encomendada a su hijo, pues sabe que su desempeño será igual o mejor que el suyo.

