



UNIVERSIDAD PERUANA  
**CAYETANO HEREDIA**



UNIVERSIDAD  
DE LIMA

**CONSORCIO DE UNIVERSIDADES**  
**DOCTORADO EN GESTIÓN ESTRATÉGICA**

**Construcción de la Identidad Organizacional en empresas familiares durante la fase liminal de sucesión transgeneracional**

Tesis para optar el grado académico de Doctora en Gestión Estratégica con mención en Gestión Empresarial y Sostenibilidad que presenta:

*Karen Yvonne Garces Garay*

Asesor:

*Diego René Gonzales Miranda, Ph.D.*

Lima, 2025

## Informe de Similitud

Yo, Diego René Gonzales Miranda, docente de la Universidad EAFIT, asesor(a) de la tesis titulada(o) "Construcción de la identidad organizacional en empresas familiares durante la fase liminal de sucesión transgeneracional", desarrollada(o) en la Pontificia Universidad Católica del Perú, de la autora Karen Yvonne Garces Garay, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 12%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 27 de agosto de 2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de investigación, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Medellín, 27 de agosto de 2025.

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Gonzales Miranda, Diego René</u>	
Documento de identidad: CC: 1017221941 de Medellín, Colombia.	Firma 
ORCID: <a href="https://orcid.org/0000-0003-1211-0656">https://orcid.org/0000-0003-1211-0656</a>	

## Agradecimientos

Agradezco a Dios por permitirme culminar esta etapa de formación.

A mi familia, por su comprensión inagotable.

Al Dr. Diego René Gonzales-Miranda, mi profundo agradecimiento por ser un mentor excepcional. Su orientación académica, paciencia y confianza fueron determinantes en el desarrollo de esta investigación. Este trabajo es reflejo de su acompañamiento.

Al Sr. Martin Klaua y al Sr. Manuel Flores, dos personas importantes que hicieron posible el inicio de este proyecto brindándome siempre apoyo y consideración.

A mis amigos del doctorado. Su presencia hizo este trayecto mucho más enriquecedor y llevadero.

A mis queridos compañeros felinos, quienes cursaron conmigo todo el doctorado y siguen acompañando cada uno de mis pasos.

A todos, gracias por ser parte de este camino.

## RESUMEN

La sucesión transgeneracional constituye una etapa crítica para la continuidad de las empresas familiares, al implicar un proceso de transición que puede garantizar o comprometer su permanencia en el tiempo. En este contexto, la construcción de la identidad organizacional (IO) durante la fase liminal adquiere especial relevancia, ya que en este espacio intermedio se resignifican valores, creencias y prácticas que orientan la vida organizacional y que deben transmitirse entre una generación y otra. Esta investigación busca comprender cómo se construye la IO en dicha fase dentro de cuatro empresas familiares industriales de Lima Metropolitana – Perú, con más de 20 años de trayectoria formal. Se adoptó un enfoque cualitativo de alcance exploratorio y descriptivo, utilizando la estrategia de estudio de caso múltiple. La recolección de información se realizó mediante entrevistas semiestructuradas y revisión de documentación escrita y digital. Los resultados muestran que la construcción identitaria en la fase liminal se articula en torno a cuatro componentes: preocupación por la continuidad, escenario familiar, oportunidades de desarrollo y confianza mutua. Asimismo, se evidencian tensiones vinculadas al control del negocio, estilos de gestión y liderazgo, que inciden directamente en la redefinición de la IO. Analizar la sucesión desde una perspectiva identitaria permite reconocer cómo percepciones, emociones y vínculos familiares influyen en la reconfiguración organizacional. En términos teóricos, el estudio contribuye a la literatura sobre IO y empresas familiares dentro del campo de los Estudios Organizacionales en contextos latinoamericanos poco explorados. En términos prácticos, ofrece orientaciones estratégicas para fortalecer la continuidad y sostenibilidad empresarial.

**Palabras clave:** identidad organizacional, empresa familiar, sucesión transgeneracional, estudios organizacionales, fase liminal, gestión estratégica.

## ABSTRACT

Transgenerational succession represents a critical stage for the continuity of family businesses, as it involves a transitional process that can either secure or compromise their long-term survival. In this context, the construction of organizational identity (OI) during the liminal phase acquires particular relevance, since this intermediate space is where values, beliefs, and practices that guide organizational life are redefined and transmitted from one generation to the next. This research seeks to understand how OI is constructed during this phase within four industrial family firms located in Lima Metropolitan Area, Peru, each with more than 20 years of formal trajectory. A qualitative approach with an exploratory and descriptive scope was adopted, applying the multiple-case study strategy. Data collection was conducted through semi-structured interviews and the review of written and digital documents, allowing the triangulation of sources. The findings show that identity construction in the liminal phase revolves around four central components: concern for continuity, the family setting, development opportunities, and mutual trust. Likewise, tensions were identified in relation to business control, management styles, and leadership, which directly influence the redefinition of OI. Analyzing succession from an identity perspective makes it possible to recognize how perceptions, emotions, and family relationships shape the organizational reconfiguration process. At the theoretical level, this study contributes to the literature on OI and family firms within the field of Organizational Studies, particularly in underexplored Latin American contexts. At the practical level, it provides strategic insights to strengthen succession processes, contributing to the continuity and sustainability of family businesses.

**Keywords:** organizational identity, family business, transgenerational succession, organizational studies, liminal phase, strategic management.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO 2: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>10</b>
2.1 Planteamiento del problema.....	10
2.2 Justificación.....	12
2.3 Revisión de Literatura .....	12
2.4 Preguntas de investigación .....	17
2.5 Objetivos de investigación.....	18
<b>CAPÍTULO 3: FUNDAMENTO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>19</b>
3.1 Marco teórico: Identidad organizacional.....	19
3.2 La IO en el contexto de empresas familiares .....	20
3.3 Modelo teórico de investigación .....	25
3.4 Referentes conceptuales a partir del modelo propuesto .....	28
3.4.1 Adaptación .....	28
3.4.1 Identificación.....	29
3.4.2 Propiedad.....	30
3.4.3 Fase liminal como escenario transgeneracional .....	31
<b>CAPÍTULO 4: ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>33</b>
4.1 Método de investigación.....	33
4.2 Diseño y enfoque metodológico .....	34
4.3 Alcance de la investigación .....	35
4.4 Trabajo en campo .....	36
4.4.1 Fase de exploración.....	37
4.4.2 Fase de focalización .....	38
4.4.3 Fase de profundización.....	38
4.5 Recolección de datos .....	39
4.5.1 Protocolo de estudio de caso.....	39
4.5.2 Selección de los casos.....	40
4.5.3 Estudio de Caso Piloto: Empresa R.....	42
4.6 Perfil de los casos .....	44
4.6.1 Empresas familiares .....	44
4.6.2 Actores sociales.....	46

4.7	Instrumentos de recolección .....	47
4.7.1	Entrevistas semiestructuradas .....	47
4.7.2	Documentación escrita y digital .....	50
4.7.3	Consideraciones éticas .....	52
4.7.4	Validez y confiabilidad .....	54
4.8	Análisis de datos .....	55
4.9	Sistema categorial.....	56
4.9.1	Codificación .....	56
4.9.2	Categorización .....	57
4.9.3	Sistema categorial N°1 .....	60
4.9.4	Sistema categorial N°2 .....	67
<b>CAPÍTULO 5: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>		<b>71</b>
5.1	Componentes que intervienen en el proceso de construcción de la IO .....	72
5.1.1	Preocupación por la continuidad.....	72
5.1.2	Escenario familiar .....	75
5.1.3	Oportunidades de desarrollo.....	77
5.1.4	Confianza mutua.....	81
5.2	Proceso de transmisión de IO .....	84
5.2.1	Momento 1: Detonante.....	85
5.2.2	Momento 2: Elección del sucesor .....	87
5.2.3	Momento 3: Reconocimiento de la IO .....	89
5.2.4	Momento 4: Empalme .....	91
5.2.5	Momento 5: Aceptación .....	93
5.3	Tensiones presentes en la construcción de la IO.....	95
5.3.1	Tensiones por el control del negocio .....	97
5.3.2	Tensiones por el estilo de gestión.....	100
5.3.3	Tensiones por liderazgo.....	104
<b>CAPÍTULO 6: DISCUSIÓN .....</b>		<b>109</b>
6.1	Reconfiguración identitaria como proceso dinámico .....	109
6.2	La fase liminal como espacio identitario crítico .....	110
6.3	Tensiones intergeneracionales: fricción y oportunidad.....	111
6.4	El rol de los actores sociales en la construcción de la IO.....	112
6.5	Transmisión de la IO para la continuidad transgeneracional.....	112

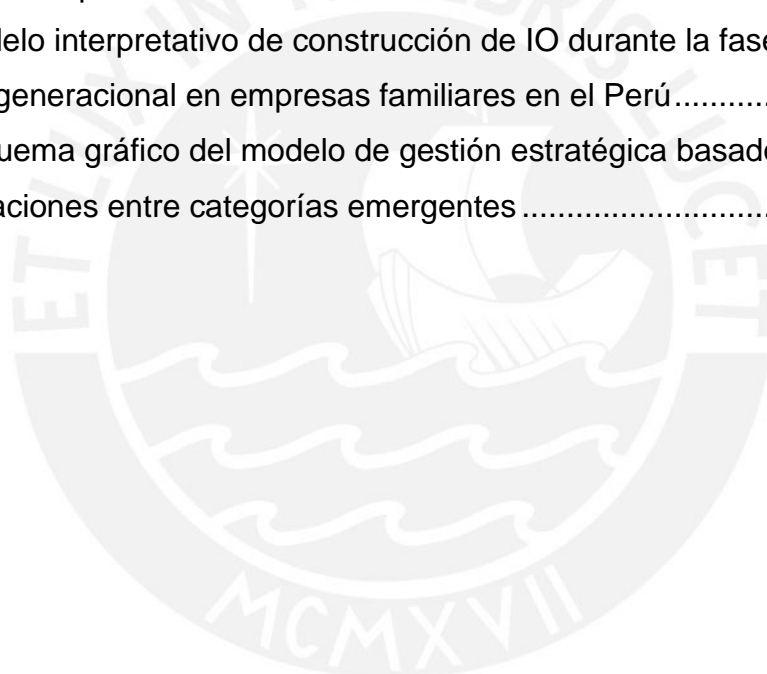
6.6	Implicaciones de los hallazgos.....	113
6.7	Modelo de Gestión Estratégica para la Sucesión Transgeneracional basado en la IO .....	114
6.7.1	Proceso estructurado.....	114
6.7.2	Estrategias vinculadas al proceso.....	116
6.7.3	Tensiones a considerar.....	116
6.8	Limitaciones del Estudio.....	117
6.9	Direcciones Futuras de investigación.....	117
<b>CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES .....</b>		<b>120</b>
	Referencia.....	122
	Apéndice A: Investigaciones sobre IO y empresa familiar.....	136
	Apéndice B. Mapa de revisión de literatura .....	141
	Apéndice C. Guía para entrevista preliminar .....	142
	Apéndice D. Metamatrix con main quotes y supporting quotes .....	148
	Apéndice E. Protocolo de bioseguridad.....	149
	Apéndice F. Formato de notas de campo.....	151
	Apéndice G. Ficha de entrevistas.....	152
	Apéndice H. Protocolo del caso.....	153
	Apéndice I. Consideraciones éticas para la investigación con estudio de caso ....	154
	Apéndice J. Protocolo de Consentimiento informado .....	155
	Apéndice K. Esquema de preguntas para cada actor social a partir de las categorías teóricas y objetivos de investigación .....	157
	Apéndice L. Resultados de caso piloto.....	159
	Apéndice M. Análisis de datos con Atlas ti .....	163
	Apéndice N. Saturación teórica .....	166
	Apéndice O. Ejemplo de Triangulación y Validación del respondiente.....	168

## Lista de Tablas

Tabla 1. Parámetros para selección de casos.....	41
Tabla 2. Criterios para selección de Empresas Familiares.....	42
Tabla 3. Empresas participantes .....	46
Tabla 4. Actores sociales.....	48
Tabla 5. Lista de participantes.....	49
Tabla 6. Cronograma de entrevistas realizadas .....	51
Tabla 7. Resultados de revisión documental.....	53
Tabla 8. Categorías teóricas relacionadas con los objetivos de investigación .....	61
Tabla 9. Sistema categorial teórico .....	62
Tabla 10. Esquema de preguntas para entrevistas a partir del sistema categorial teórico.....	63
Tabla 11. Sistema categorial emergente .....	68
Tabla 12. Esquema de resultados .....	69
Tabla 13. Categorías emergentes relacionadas con los objetivos de investigación	70
Tabla 14. Cronograma de trabajo estratégico .....	119
Tabla 15. Caso Piloto empresa R: categorías emergentes dueño 1 .....	160
Tabla 16. Caso Piloto empresa R: categorías emergentes dueño 2 .....	161
Tabla 17. Caso Piloto empresa R: categorías emergentes sucesor.....	162

## Lista de Figuras

Figura 1. Modelo de los Tres Círculos .....	22
Figura 2. Modelo de Desarrollo .....	23
Figura 3. Esquema teórico del Proceso de Construcción de la IO .....	27
Figura 4. Categorización y codificación utilizados en la investigación .....	59
Figura 5. Esquema de análisis a partir del sistema categorial teórico .....	65
Figura 6. Reporte de códigos Atlas.ti.....	66
Figura 7. Componentes del proceso de construcción identitario en el momento liminal del relevo transgeneracional .....	83
Figura 8. Proceso de transmisión de la IO en la fase liminal .....	84
Figura 9. Tensiones presentadas durante la construcción de la IO.....	97
Figura 10. Modelo interpretativo de construcción de IO durante la fase liminal de sucesión transgeneracional en empresas familiares en el Perú.....	108
Figura 11. Esquema gráfico del modelo de gestión estratégica basado en la IO ...	115
Figura 12. Relaciones entre categorías emergentes .....	159



## CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

Cuando una sucesión organizacional no se realiza de la mejor manera, puede comprometer el valor de las empresas y agravar el riesgo de perdurabilidad (Fernández-Aráoz et al., 2021). A nivel mundial, cerca del 50% de empresas familiares ponen en riesgo su supervivencia empresarial debido a la pérdida de relevancia con el tiempo (Arciniega & Castillo, 2022). En el Perú, el 90% de las empresas son familiares y tienen una expectativa de vida promedio de 24 años (Chávez, 2024). El 30% llega a la segunda generación y solo el 15% alcanza la tercera (Chávez, 2024). Estas cifras muestran que la continuidad a través de generaciones se va diluyendo con el tiempo y que la sucesión transgeneracional constituye un proceso necesario para el ciclo de vida de las empresas familiares, pero es necesario que este proceso se desarrolle de manera eficiente (Chua et al., 1999; Kandade et al., 2019). Toda sucesión implica cambio en la organización, todo cambio trae interrogantes y estas interrogantes, traen ambigüedades; que, hacen difícil el entendimiento de sus miembros sobre ¿quiénes son? y ¿qué es para ellos la organización durante un proceso de sucesión?, en especial cuando sus referentes tradicionales pierden relevancia (Corley & Gioia, 2004).

La IO está intrínsecamente ligada al ciclo de vida de la organización abarcando etapas de nacimiento, crecimiento, madurez y reducción (Albert & Whetten, 1985). Además, está estrechamente relacionada con la persona y los valores del fundador y de los sucesores. Por lo tanto, la IO puede contribuir a fortalecer la continuidad de la empresa, actuando como mediadora entre las medidas de gobernanza y la orientación transgeneracional, permitiendo que la familia mantenga el control del negocio a través de las generaciones (Hatun et al., 2012; Suess-Reyes, 2017). En contextos internacionales, particularmente en Estados Unidos y Europa, la literatura ha mostrado avances en la comprensión de la sucesión familiar y su vínculo con la IO. En contraste, en América Latina los estudios son más fragmentados y recientes, Gonzales-Miranda (2016) examina los desarrollos de la IO en la región, sin articularla a los procesos de sucesión. En el caso de Perú, no se han identificado investigaciones que integren IO, sucesión y liminalidad en empresas familiares, lo que refuerza la brecha teórica existente. Esto revela tanto un problema como una oportunidad para comprender y desarrollar un proceso de transferencia adecuado que aumente la esperanza de vida de las empresas familiares. Entender cómo estas organizaciones construyen su IO

durante la fase liminal de sucesión transgeneracional proporcionará conocimientos valiosos para los directivos que ingresan a gobernar, permitiéndoles gestionar adecuadamente la sucesión para asegurar la continuidad e impulsar el progreso económico de la empresa y la región.

Debido a esta reducida información, se toma como base la literatura de la IO para desarrollar argumentos que sustenten cómo la construcción de la IO de una empresa familiar con dos generaciones (fundadora y sucesora) puede facilitar el proceso de sucesión transgeneracional y mantener la esperanza de vida de la organización. El propósito de esta investigación es comprender cómo se construye la IO durante la fase liminal de sucesión transgeneracional en empresas familiares en Perú, para que puedan ejecutar una transferencia oportuna sin perder continuidad. Se sigue un enfoque cualitativo de alcance exploratorio y descriptivo para conocer: a) los componentes que intervienen en el proceso de construcción de la IO en empresas familiares del Perú; b) cómo se da el proceso de transmisión de la IO entre una generación y otra; y c) cuáles son las tensiones que se presentan al momento de la construcción de la IO entre una generación y otra dentro de la fase liminal de sucesión transgeneracional.

El estudio de la construcción de la IO en empresas familiares durante la fase liminal de sucesión transgeneracional resulta importante por las siguientes razones: en primer lugar, examinar la sucesión desde la óptica de la IO constituye una estrategia conveniente para comprender cómo las opiniones y los sentimientos de los actores involucrados inciden en dicho proceso. Esto se debe a que, por lo general, los fundadores mantienen un fuerte apego emocional hacia la organización que podría distanciarse del nivel de compromiso de los miembros de la nueva generación (Lee et al., 2020). En segundo lugar, porque las empresas familiares en el Perú participan con más del 60% como fuente de empleo y al PBI aportan con más del 40% (Ernst & Young, 2019) por lo que los estudios orientados a analizar la transferencia del negocio para mantenerlas activas como organización, son necesarios para el país. Y, en tercer lugar, porque el desarrollo de una propuesta que analice a las organizaciones familiares durante un escenario liminal de cambio es relevante para los académicos, puesto que posibilita el inicio de posteriores estudios a profundidad sobre un tema aun no atendido en el Perú.

Esta investigación utiliza la estrategia de estudio de caso múltiple con enfoque cualitativo bajo el “paradigma interpretativo, para explicar y comprender la realidad holística de las organizaciones dentro de su contexto real” (Torres Rivera et al., 2006). La muestra está constituida por cuatro organizaciones familiares de Lima Metropolitana, Perú, que operan en el sector industrial, con tamaño empresarial de gran empresa<sup>1</sup>. Para la recolección de datos se utiliza dos técnicas: (1) entrevistas semiestructuradas y (2) documentación escrita y digital. La pregunta de investigación es: ¿cómo se construye la IO dentro de la fase liminal de sucesión transgeneracional de algunas empresas familiares en Perú? Esta investigación busca conocer: a) ¿qué componentes intervienen en el proceso de construcción de la IO en empresas familiares del Perú?; b) ¿cómo se da el proceso de transmisión de la IO entre una generación y otra?; y c) ¿cuáles son las tensiones que se presentan al momento de la construcción de la IO entre una generación y otra dentro de la fase liminal de sucesión transgeneracional?

De esta forma y considerando las bases del marco conceptual y la literatura revisada, existe indicios para suponer que en el proceso de transición de las empresas familiares hay una construcción de IO, que se distancia de la inicial influyendo en la sucesión y la continuidad empresarial. Reconocer los elementos implicados en la construcción de la IO permite a los miembros transitar desde la antigua identidad hacia una nueva, favoreciendo procesos de identificación colectiva. Esta dinámica resulta especialmente relevante en contextos donde la estructura de autoridad se encuentra en redefinición, como en los espacios de transición generacional. En tales escenarios, la resignificación identitaria contribuye a fortalecer la cohesión grupal y a clarificar las expectativas compartidas respecto al futuro de la organización (Alvesson & Empson, 2008; Corley & Gioia, 2004; González-Miranda, 2016). A partir de la revisión teórica, se desarrolló un esquema interpretativo del proceso de construcción de la IO durante la sucesión transgeneracional, integrando tres constructos centrales: adaptación, identificación y propiedad, los cuales fueron tomados de los estudios de Hatum et al. (2012), Boers y Ljungkvist (2019), y Lee, Yoon y Boivie (2020), respectivamente. Para comprender la especificidad de los procesos de transición, se incorporó el enfoque liminal propuesto por González-Miranda y Uribe (2018), el cual permite situar analíticamente la sucesión como un espacio intermedio de inestabilidad y

---

<sup>1</sup> Gran empresa, ventas anuales mayor a las 2,300 UIT, según Ley N°30056 (Sunat, 2015).

resignificación identitaria. La articulación entre estos constructos y la perspectiva liminal facilitó la formulación de un esquema teórico original, orientado a explicar cómo se negocia y reconfigura la IO en contextos de cambio generacional dentro de empresas familiares. El estudio considera como supuesto que, las entrevistas son realizadas a un limitado número de miembros tanto familiares como no familiares, lo que no representa el sentir de toda la familia ni de toda la organización. Las limitaciones presentadas son: a) al ser una investigación sobre empresas familiares, no se puede generalizar los resultados a otro tipo de organizaciones; b) la recolección de datos está limitada a lo que cada empresa esté dispuesta a entregar; y c) el contexto peruano tiene sus particularidades, por lo que no podrían realizarse generalizaciones en otros países sin realizar una debida apropiación del modelo utilizado en esta investigación.

Como delimitaciones se presentan: a) la elección de muestra de organizaciones se limitó a empresas que operan dentro de Lima, lo que podría afectar las percepciones de lo que se considera en otras regiones; b) al ser un estudio transversal, los resultados se obtendrán dentro de un determinado período temporal de investigación; c) se considera el estudio a empresas con mínimo 20 años de funcionamiento formal, lo que podría sesgar la investigación a otras realidades organizacionales que no se encuentran dentro de este parámetro temporal. La evidencia empírica obtenida en función de los casos estudiados muestra cuatro componentes que participan como dimensiones en el proceso de construcción de IO durante la sucesión transgeneracional que atraviesan las empresas familiares en el Perú: Preocupaciones por la continuidad de la organización, escenario familiar, oportunidades de desarrollo y confianza mutua.

Este estudio aporta originalidad teórica al analizar la construcción de la IO durante la fase liminal de sucesión transgeneracional en empresas familiares, entendida no como un atributo estático, sino como una construcción dinámica que se resignifica mediante la interacción entre generaciones, la transmisión de valores y la negociación de significados. A diferencia de investigaciones previas centradas en la sucesión desde perspectivas de gobernanza, liderazgo o planificación patrimonial, esta tesis propone que la sucesión constituye, ante todo, un proceso estratégico de reconfiguración identitaria, lo que amplía la literatura sobre IO en el campo de los

Estudios Organizacionales<sup>2</sup> y permite vincular directamente la sucesión con la Gestión Estratégica. En este sentido, se argumenta que la redefinición identitaria condiciona la formulación de objetivos, la legitimidad de nuevos liderazgos y la sostenibilidad organizacional en el largo plazo.

La investigación se estructura a partir de la revisión de la literatura existente, para posteriormente presentar la metodología aplicada, las consideraciones éticas y los principales resultados obtenidos.

## CAPÍTULO 2: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 2.1 Planteamiento del problema

El desarrollo de la presente investigación se enmarca dentro de los Estudios Organizacionales a partir de la construcción de la IO en un contexto específico de la organización como es la fase liminal de sucesión transgeneracional. Los estudios organizacionales son referidos como un campo de conocimiento que toman como objeto de estudio a las organizaciones para comprenderlas desde su diversidad cultural, social y económica (Montaño Hirose, 2004). Las organizaciones pueden darse a conocer como espacios sociales complejos que asumen modalidades de escuelas, empresas, hospitales, etc.; en donde, se presenta diversos fenómenos sociales, se genera conocimiento y se construye una propia identidad arraigada a las particularidades de sus orígenes (Gonzales Miranda, 2014; Montaño Hirose, 2004).

Dentro de estas diversas modalidades, la empresa familiar se configura como una forma particular de organización que articula dos sistemas sociales: la *empresa* y la *familia*. La interacción entre ambos genera una dinámica singular, impregnada de creencias, emociones, valores y expectativas compartidas, que dan lugar a una IO específica. En este contexto, la familia actúa como un agente modelador del negocio, al incorporar la participación de sus miembros y trasladar al ámbito empresarial significados propios del sistema familiar. A su vez, la empresa puede entenderse como una extensión de la familia, donde los integrantes se comprometen con metas colectivas, entre las cuales destaca la búsqueda de la continuidad intergeneracional

---

<sup>2</sup> Los estudios organizacionales analizan fenómenos de carácter social que ocurren en el interior de las organizaciones como resultado de las interrelaciones de sus miembros.

(Whetten et al., 2014). La continuidad en la empresa familiar alude a la transferencia exitosa del negocio entre generaciones, proceso conocido como sucesión transgeneracional (Hernández-Linares et al., 2017). Este constituye uno de los desafíos más significativos para las empresas familiares, dado que solo un número reducido logra sostenerse y adaptarse a lo largo del tiempo (Suess-Reyes, 2017). En este sentido, Ward (2004) enfatiza que, “cuando una familia hace del negocio su prioridad central, su identidad como familia se entrelaza con la del negocio. La noción de que el negocio es más importante que cualquier otra cosa se traslada al futuro” (p. 57).

En este marco, la IO adquiere un papel central como conceptualización teórica, al constituirse en un referente a partir del cual es posible explorar una amplia gama de fenómenos organizacionales. La IO actúa como un marco interpretativo que orienta cómo los actores sociales reconocen y definen su organización, y cómo se comprenden a sí mismos en relación con su trabajo, su entorno y las experiencias compartidas que configuran la vida organizativa (Albert & Whetten, 1985; Alvesson et al., 2008; Kärreman & Alvesson, 2001; Whetten et al., 2014). Desde esta perspectiva, la IO no solo refleja lo que la organización es, sino también cómo sus miembros *la perciben* y *la viven*, otorgándole coherencia y sentido a su continuidad en el tiempo.

Aunque existe una base teórica consolidada sobre la IO, persiste una escasa comprensión sobre cómo esta se construye en contextos transicionales marcados por ambigüedad e inestabilidad, como es el caso de los procesos de sucesión. Estos escenarios, conceptualizados como “liminales” (Turner, 1982, p. 29), representan un umbral simbólico en el que los roles previos se disuelven sin que los nuevos estén completamente definidos, generando una situación de ambivalencia estructural. Analizar el proceso de construcción identitaria en las empresas familiares, consideradas aquí como unidad de análisis, resulta especialmente pertinente, ya que permite comprender cómo los actores organizacionales negocian sentidos, legitimidades y pertenencias en medio de esta transición (Alvesson et al., 2008). En este marco, el problema de investigación se enfoca en indagar cómo se configura la IO durante la sucesión transgeneracional, entendida no solo como relevo de liderazgo, sino como un proceso complejo de resignificación organizacional.

El desafío analítico radica en identificar y describir los elementos distintivos de la empresa familiar, las tensiones inherentes al traspaso entre generaciones y los

factores que intervienen en la reformulación identitaria, con el objetivo de explicar cómo dicha construcción ocurre en la interacción dinámica de estos componentes.

## 2.2 Justificación

La justificación de esta investigación se sustenta en la relevancia estratégica de las empresas familiares para el desarrollo socioeconómico del país, así como en la necesidad de comprender los procesos organizacionales que inciden en su continuidad. Desde los Estudios Organizacionales, el interés en la IO ha crecido debido a su capacidad para articular dimensiones como el sentido de pertenencia, la motivación, las emociones, la legitimidad y los marcos simbólicos que sostienen la acción colectiva (Alvesson et al., 2008). En este contexto, estudiar la construcción de la IO en empresas familiares adquiere especial relevancia, ya que estas organizaciones operan en la intersección de relaciones afectivas, estructuras jerárquicas y expectativas de sostenibilidad a largo plazo.

En particular, explorar cómo se configura la IO durante los procesos de sucesión transgeneracional permite abordar una fase crítica del ciclo de vida organizacional, caracterizada por ambigüedad y redefinición identitaria. Esta transición, comprendida como un espacio liminal (Turner, 1982), representa un momento en el que se negocian significados clave para la legitimidad y continuidad empresarial. La presente investigación busca aportar tanto a la teoría como a la práctica: desde una perspectiva académica, enriquece el campo de estudio de la IO al situarla dentro de una dinámica sucesoria específica y poco explorada; y desde una perspectiva aplicada, ofrece un marco interpretativo útil para gestionar los desafíos del cambio generacional, reducir tensiones internas y promover una cultura organizacional cohesionada en contextos de alta incertidumbre.

## 2.3 Revisión de Literatura

La búsqueda de artículos se inició con las palabras clave: **organizational identity**, **family business**, **family firms** y **organizational succession**, utilizando los conectores **and**, **or** y **not**. Esta búsqueda abarcó artículos citados en *Scopus* y *Web of Science*, desde 1982 hasta septiembre de 2021, e incluyó libros y artículos en castellano e inglés. De un total de 60,924 registros iniciales, se seleccionaron 42

estudios empíricos y teóricos relacionados con los constructos *identidad organizacional, empresa familiar y sucesión transgeneracional*. Se realizó la selección con base en: a) la revisión del índice de impacto en *InCites Journal Citation Reports* y *Scimago Institutions Rankings*, eligiendo artículos ubicados en los cuartiles Q1 y Q2; y b) los criterios referidos por Galván y Galván (2017), tales como: tema de investigación, categorías iniciales, subcategorías y conceptos relacionados. Para la gestión de los artículos seleccionados, así como de citas y referencias bibliográficas, se utilizó la herramienta *Mendeley*. El Apéndice A menciona algunas de las referencias seleccionadas para este trabajo.

Este trabajo presenta un resumen de la literatura sobre la IO de las empresas familiares durante la fase liminal de sucesión transgeneracional. Se inicia esta presentación con la literatura sobre conceptos como identidad y organizaciones. Luego, el contexto de investigación que involucra a la empresa familiar y a la fase liminal de sucesión. Posterior a ello, se presenta la literatura sobre construcción de la IO y su relación con los procesos de cambio. Finalmente, los estudios realizados a nivel internacional, en Latinoamérica y lo que se conoce sobre IO de empresas familiares en el Perú. La revisión identifica una brecha en términos de enfoque actual sobre la construcción de identidad durante la fase liminal de sucesión transgeneracional de las empresas familiares en el Perú en la literatura de la IO. En el Apéndice B, se muestra el mapa de revisión de literatura considerado en la presente investigación.

El término “identidad” es reconocido por Gioia et al (2000) como una construcción social de un individuo, resultado de las interacciones cotidianas con otros individuos. Según Corley et al (2006) y Etkin y Schvarstein (2000), la identidad es un concepto dinámico en el estudio del comportamiento humano, relevante en disciplinas como la antropología, psicología y sociología. La teoría de la identidad social sostiene que la identidad de una persona está moldeada por la identidad colectiva del grupo al que pertenece. Es decir, las organizaciones tienen su propia identidad que afecta el comportamiento de sus miembros, incluso sin una interacción directa en el grupo (Mahto et al., 2019). Estudios realizados por Gioia et al. (2000) y Hatum et al. (2012), indican que la identidad proporciona una perspectiva mediadora entre eventos que amenazan a la organización y las respuestas estratégicas para afrontarlos; por lo

tanto, es elemental que las organizaciones construyan y mantengan una identidad que les permita lograr un buen funcionamiento para ser sostenibles en el tiempo.

Las organizaciones, según Etkin y Schvarstein (2000), Gioia et al. (2000) y Hatum et al. (2012); son entidades autónomas que tienen capacidad para establecer sus propias formas de operación y supervivencia en entornos cada vez más turbulentos y en condiciones ambientales diferentes a las de su creación, por lo que la identidad influye también en cómo estas organizaciones comprenden y abordan los cambios ambientales. De esta manera y considerando a las organizaciones como grupo social, Ertkin y Schvarstein (2000), presentan la siguiente clasificación: a) grupo básico de organización como aulas, oficinas, talleres, conjuntos musicales; entre otros que involucre un número pequeño comunicados entre sí; b) organizaciones amplias como hospitales, partidos políticos o empresas; en este grupo se ubica a las empresas familiares y c) organizaciones metasistémicas, como ministerios, federaciones, bancos y demás relacionados. A partir de esta clasificación, se puede identificar que nuestra investigación está orientada a las empresas familiares, porque conforman un tipo de organización amplia y relevante para el desarrollo económico.

La empresa familiar (EF), según Rovelli et al. (2021), es la forma organizativa más común a nivel mundial. Zellweger et al. (2010) y Cucculelli y Micucci (2008) señalan un aumento en los estudios sobre empresas familiares en los últimos años. De la Rosa et al. (2009) y Whetten et al. (2014) describen a la empresa familiar como una organización que integra dos categorías sociales: la empresa como unidad productiva y la familia. Según Rendón (2007), la conexión que existe entre los miembros familiares dentro de una organización no se basa solo en una relación monetaria, sino que se va formando un sistema de valores como resultado de la interacción de sus integrantes. Con base en lo referido, Molina et al (2017) señalan que, en este tipo de organizaciones, la familia representa un recurso clave cuya participación influye de manera significativa en su desempeño. Por ello, Zellweger et al. (2010), centran su trabajo en las diversas participaciones que una familia puede tener dentro de la empresa familiar e introducen a la identidad como dimensión adicional de enfoque y la relacionan con el rendimiento de las empresas. En la misma línea, Chua et al. (1999); Handler (1989) y Hatum et al.(2012); describen que en estas organizaciones la familia interviene en la dirección estratégica, sus miembros están involucrados en la administración con el deseo de transferirla a la siguiente generación

y su identidad está influenciada por la presencia del fundador o familia propietaria, lo que a su vez impacta en los demás miembros de la organización.

Aunque no se ha determinado una definición globalmente aceptada, algunos autores coinciden en indicar que el constructo, empresa familiar, involucra: i) la esperanza de que la empresa trascenderá a su dueño iniciador y logre continuidad en la medida que sea liderada y controlada por la familia, y ii) importancia representativa sobre los propósitos de sucesión a cargo de los miembros familiares (M. Á. Gallo, 1998; Handler, 1989; Hatum et al., 2012). A raíz del crecimiento de los estudios sobre empresas familiares surgieron revistas como *Family Business Review (FBR)*, *Journal of Family Business Strategy (JFBS)*, y *Journal of Family Business Dirección (JFBM)*, especializadas en investigar este tipo de organizaciones con publicaciones que datan de 1988 (Rovelli et al., 2021). En un ranking de los 50 artículos más citados de estas revistas (Rovelli et al., 2021), el tema de sucesión ocupa los primeros lugares y se han podido ubicar al menos siete artículos, mientras que del tema de IO se ubicó un artículo y encuentra en la vigésima primera posición, lo que significa según Chrisman et al., (1994), que la sucesión, es el tema más estudiado en la investigación de empresa familiar.

La sucesión, según Hatum et al. (2012), es considerada como una prueba en donde se evalúa si la identidad de la organización representa una fuerza para la resistencia o para el rompimiento de la organización. Gallo (1998) la describe como el cambio organizativo y que para ello necesitan líderes que aporten con sus conocimientos para hacer realidad el cambio y mantener su continuidad, pero remarca que en algunos casos por ser un proceso emocional más que racional, resulta, más cómodo resistirse a ella que negar su importancia. Por eso, Lansberg (1988) señala que el problema de la sucesión y continuidad de las empresas familiares requiere una mayor atención ya que la primera generación siempre tiene una fuerte dependencia de los fundadores no solo por su liderazgo y manejo, sino también por su conexión y conocimiento técnico. Es así, que diversos autores han orientado sus estudios a la descripción de la sucesión como fenómeno, a sus procesos y mejores prácticas (Chrisman et al., 1998; Hedlund, 1994; Lee et al., 2020; Sharma, 2004), y a identificar los elementos que afecten el proceso de transferencia y afecten la sostenibilidad de la empresa y la tranquilidad de la familia (De Massis et al., 2008). Los estudios de Handler (1994), analizan a la sucesión como un proceso con etapas delimitadas de

pre-llegada, llegada y post-llegada en donde la empresa familiar atraviesa una fase etapa inicial hacia una etapa posterior de su desarrollo. La sucesión “sucede a partir de un evento de activación y transcurre durante un período específico” (Gonzales Miranda, 2016; Turner, 1982); por lo tanto, se entiende como un proceso temporal donde hay un espacio transgeneracional en el que se entrega el conocimiento de un grupo de personas hacia otros con la característica fundamental de recoger el conocimiento para ser transmitido a una persona nueva (Beech, 2011; Gonzales Miranda, 2016; Turner, 1982). Este proceso posiciona a los miembros de la organización en medio de dos construcciones de identidad, “cuando no son ni una cosa ni la otra” (Beech, 2011).

De acuerdo con Alvesson et al (2008), el estudio sobre la construcción de la identidad es el segundo tema de interés en los estudios organizacionales en torno a la identidad. Beech (2011), añade que la construcción de la identidad en las organizaciones es descrita como una construcción entre las interacciones del individuo y las estructuras sociales; enfocado en comprender como las personas enfrentan las “experiencias contradictorias de trabajo y organización” (Alvesson et al., 2008). En el contexto de empresa familiar, Ponroy et al (2019) y Ravasi y Schultz (2006), describen a la construcción de identidad como la comprensión compartida de los miembros de la organización familiar, de los procesos internos, funcionamientos y cultura de la organización y como esta comprensión afecta el comportamiento de estos individuos, la estrategia organizacional y el cambio. Para Voss et al (2006), cuando no se tiene una IO definida, la identificación se vuelve dificultosa y se disminuye el sentido de pertenencia a la organización a pesar que las organizaciones familiares, muestran mayor compromiso de los accionistas por tener los intereses empresariales muy ligados a los familiares (Molina et al., 2017).

Investigaciones de Ran y Golden (2011) y de Ravasi y Schultz (2006) sostienen que la construcción de la IO implica analizar los procesos o eventos que pueden redirigir el rumbo de la organización, especialmente aquellos que generen tensiones o situaciones de amenaza. En esta línea, Ravasi & Schultz (2006, p. 441) destacan que las “reivindicaciones de la identidad” y las “interpretaciones de los miembros” constituyen elementos fundamentales del proceso de construcción de la IO. Asimismo, Ran y Golden (2011) identifican tres pasos para la construcción de la identidad: “ambigüedad de identidad, contexto de cambio de identidad y sentido

imperativo” (p. 6). Su planteamiento se alinea con el modelo desarrollado por Corley y Gioia (2004), quienes explican la construcción de la IO como un proceso dinámico compuesto por tres fases interrelacionadas. Esta aproximación teórica guarda, a su vez, una estrecha relación con el enfoque liminal propuesto por Gonzales-Miranda (2016), quien distingue tres momentos en la transformación identitaria: separación, liminalidad y agregación.

A pesar de la abundancia de estudios sobre IO y sucesión en empresas familiares, persiste una brecha significativa en la comprensión de cómo se construye la IO durante la fase liminal de la sucesión transgeneracional. La mayoría de los estudios se han centrado en contextos de países desarrollados, como Estados Unidos, Reino Unido e Italia (Gioia et al., 2000; Ravasi & Schultz, 2006). Aunque países latinoamericanos como Colombia y México han avanzado en el estudio de la IO, todavía existe un vacío considerable en la región, particularmente en el Perú. Adicionalmente, si bien la literatura ha analizado los efectos de la IO en la respuesta organizacional frente a eventos amenazantes (Hatun et al., 2012), son escasas las investigaciones que examinan cómo los procesos específicos de construcción de identidad pueden facilitar o dificultar la transición generacional en empresas familiares.

Este vacío de conocimiento resulta aún más relevante si se considera que las empresas familiares en el Perú representan un componente fundamental de la economía nacional y que su continuidad a través de sucesiones transgeneracionales exitosas es esencial para la estabilidad económica y social del país. En este contexto, la presente investigación busca contribuir al cierre de esta brecha mediante un análisis detallado y contextualizado de la construcción de la IO durante la fase liminal del proceso sucesorio. Con ello, se pretende aportar tanto al desarrollo teórico sobre identidad y sucesión en este tipo de organizaciones como a la práctica empresarial, ofreciendo herramientas conceptuales y analíticas que fortalezcan su sostenibilidad en el tiempo.

## **2.4 Preguntas de investigación**

Las preguntas propuestas son fundamentales para comprender cómo las empresas familiares en el Perú gestionan la construcción y transmisión de su IO. La investigación se enfoca en desentrañar los elementos clave que contribuyen a la formación de una IO cohesiva y los desafíos que surgen durante la fase liminal de

sucesión. Las preguntas de investigación se clasifican en principales y específicas, y son las siguientes:

- Pregunta principal: ¿Cómo se construye la IO durante la fase liminal de sucesión transgeneracional en las empresas familiares en el Perú?
- Pregunta específica 1: ¿Cuáles son los componentes que intervienen en la construcción de la IO dentro de la fase liminal de sucesión transgeneracional en las empresas familiares en el Perú?
- Pregunta específica 2: ¿Cómo es la transmisión de IO entre una generación y otra dentro de la fase liminal de sucesión?
- Pregunta específica 3: ¿Cuáles son las tensiones que se presentan al momento de la construcción de la IO entre una generación y otra dentro de la fase liminal de sucesión transgeneracional?

## **2.5 Objetivos de investigación**

Los objetivos buscan proporcionar una comprensión integral del proceso de construcción de la IO y sobre la base de las preguntas de investigación, se plantea los siguientes objetivos de investigación:

- Objetivo general: Analizar cómo se construye la IO dentro de la fase liminal de sucesión transgeneracional de las empresas familiares en Perú.
- Objetivo específico 1: Identificar los componentes que intervienen en el proceso de construcción de la IO dentro de la fase liminal de sucesión transgeneracional en empresas familiares en el Perú.
- Objetivo específico 2: Conocer cómo se da el proceso de transmisión de la IO entre una generación y otra dentro de la fase liminal de sucesión.
- Objetivo específico 3: Descubrir cuáles son las tensiones que se presentan al momento de la construcción de la IO entre una generación y otra dentro de la fase liminal de sucesión transgeneracional.

## **CAPÍTULO 3: FUNDAMENTO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Marco teórico: Identidad organizacional**

Para Gustafson y Reger (1995), el cambio es una constante en la vida organizacional, imprescindible para alcanzar niveles sostenibles de efectividad. En este proceso de transformación, es esencial mantener la estabilidad y “una nueva forma de pensar sobre la esencia misma de una organización, lo que se conoce como identidad organizacional” (p. 464). La conceptualización fundacional de la IO fue planteada por Albert y Whetten (1985), quienes la definieron como el conjunto de características que los miembros perciben como centrales, distintivas y perdurables dentro de la organización. Esta definición ha sido ampliada por diversos autores que destacan que la IO se expresa no solo como un conjunto de atributos, sino también como un sistema de significados compartidos, anclado en valores y creencias organizacionales que se manifiestan en prácticas, rutinas y discursos institucionales (Corley et al., 2006; Dutton et al., 1994; Hatch & Schultz, 1997; Ravasi & Schultz, 2006).

Lejos de ser una entidad fija, la IO es concebida como una construcción social dinámica, moldeada y redefinida en contextos de cambio y crisis. Gioia et al. (2000) y Hinojosa y Sune (2017) coinciden en señalar que la IO es un proceso en constante evolución, sensible a las transformaciones del entorno organizacional, lo que obliga a las organizaciones a revisar y adaptar su sentido de identidad para garantizar su supervivencia. En contraposición, una identidad rígida y no revisada puede comprometer su capacidad de adaptación ante nuevas exigencias externas o internas (Gioia et al., 2000; Hinojosa & Sune, 2017).

Desde una visión compleja, Balmer y Greyser (2002) sostienen que la IO no es uniforme, sino que varía según la percepción de los grupos de interés. Introducen la “identidad concebida”, basada en la imagen y reputación construidas por comunicaciones controlables y no controlables, y la “identidad ideal”, que refleja el posicionamiento estratégico deseado de la organización. Así, la IO se entiende como un fenómeno relacional entre lo que la organización comunica, lo que sus públicos perciben y lo que proyecta ser.

En lo que respecta al impacto interno, la IO tiene un papel determinante en el sentido de pertenencia y compromiso de los miembros de la organización. Balser y

Carmin (2009) destacan que, mediante un “mecanismo cognitivo y afectivo” (p. 187), la IO genera vínculos emocionales que pueden verse alterados ante escenarios de cambio (Balser & Carmin, 2009; Ravasi & Schultz, 2006). En consecuencia, la IO ha adquirido relevancia como perspectiva analítica dentro de los estudios organizacionales, siendo empleada para abordar una amplia gama de fenómenos como el cambio estratégico (Gioia & Thomas, 1996; Ravasi & Phillips, 2011), conflicto organizacional (Mikkelsen & Humle, 2020), fusiones y adquisiciones (Alvesson et al., 2008), procesos de cambio organizacional (Clark et al., 2010; Corley & Gioia, 2004; Gioia et al., 2000), dinámicas internas (Mahto et al., 2019; Stensaker, 2015), así como el rendimiento empresarial (Voss et al., 2006), entre otros.

En el campo de la gestión estratégica, la IO es entendida como un constructo multifacético que permite a las organizaciones anticipar, interpretar y responder a eventos disruptivos. Como indican Ravasi & Phillips (2011), una comprensión clara de la IO fortalece la capacidad de formular estrategias de continuidad y adaptación. En esa línea, desatender el proceso de reformulación identitaria en momentos críticos puede representar una amenaza directa para la supervivencia organizacional (Gustafson & Reger, 1995). Por tanto, la IO funciona como “un ancla psicológica importante para los miembros en tiempos de agitación” (Gustafson & Reger, 1995, p. 464), ayudando a estabilizar la toma de decisiones y la interpretación de eventos complejos.

### **3.2 La IO en el contexto de empresas familiares**

A lo largo de la literatura se ha investigado mucho sobre empresa familiar debido a la complejidad de su composición y a la necesidad de establecer un concepto único que explique la dinámica de estas organizaciones (Tagiuri & Davis, 1996). Cada empresa familiar mantiene su heterogeneidad con atributos únicos que originan ventajas y desventajas en la medida que puedan ser reconocidos (Tagiuri & Davis, 1996). Para considerar a una organización como empresa familiar, independientemente de su tamaño y actividad, es necesario que miembros de la familia o sus generaciones tengan intervención en la gestión y en la propiedad de la empresa (Sreih et al., 2019). Como característica esencial se podría indicar que es aquella organización en la que una sola familia es dueña de la mayoría de acciones y tiene control total tomando las decisiones más importantes en relación con la empresa (M. Gallo & Sveen, 1991).

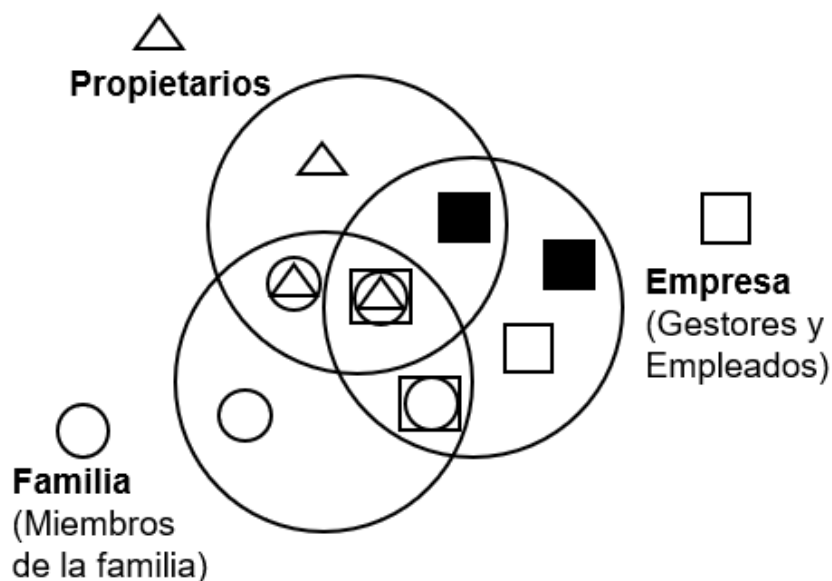
Chua et al (1999) proponen una definición teórica basada en la intención y la visión de la organización, en donde la participación activa de la familia en el negocio influye en “las intenciones de sostenibilidad transgeneracional” (Zellweger et al., 2013, p. 2) y en la voluntad de mantener el control (Barros et al., 2017):

La empresa familiar es una empresa gobernada y/o gestionada con la intención de dar forma y llevar adelante la visión de la empresa en manos de una coalición dominante controlada por miembros de la misma familia o de un pequeño número de familias de una manera que sea potencialmente sostenible a lo largo de las generaciones de la familia o familias (Chua et al., 1999, p. 25).

Para Shepherd y Haynie (2009), las definiciones de lo que constituye una empresa familiar están relacionadas con la filiación de los miembros familiares y el poder que tienen para direccionarla. Las particularidades que se forman en la intersección entre empresa, familia y sus miembros marcan la diferenciación frente a las empresas no familiares. En la búsqueda de comprender la dinámica familiar y cómo se estructuran las empresas familiares, se desarrollaron diversos modelos. Para esta investigación, se tomó en cuenta dos modelos clave: el Modelo de los Tres Círculos de Tagiuri y Davis (1978) y el Modelo de Desarrollo de Gersick et al (1997). El Modelo de los Tres Círculos (Figura 1) fue creado hace más de cuarenta años, describe la empresa familiar a partir de componentes fundamentales: empresa, familia y propietarios (Davis, 2024) denominados “subsistemas superpuestos” (Gersick et al., 1999, p. 287).

Este modelo denomina a la empresa familiar como un sistema complejo representado por la interacción de tres círculos o subsistemas, que ilustran cómo se superponen funciones similares de familiares, propietarios y gestores; debido que, al ser miembros familiares, pertenecen a más de un grupo (Tagiuri & Davis, 1996): “Algunas de estas personas son propietarios, algunas son miembros de la familia, algunas son ambas cosas. Y algunas también son gerentes de la empresa. (...), los propietarios-presidentes que están justo en el centro” (Davis, 2024, p. 3). La superposición de ser parte del subsistema familia, propiedad y empresa va dando forma a características o atributos que terminan diferenciando a una empresa familiar de la otra.

**Figura 1. Modelo de los Tres Círculos**



**Nota.** Adaptado de Tagiuri y Davis (1996).

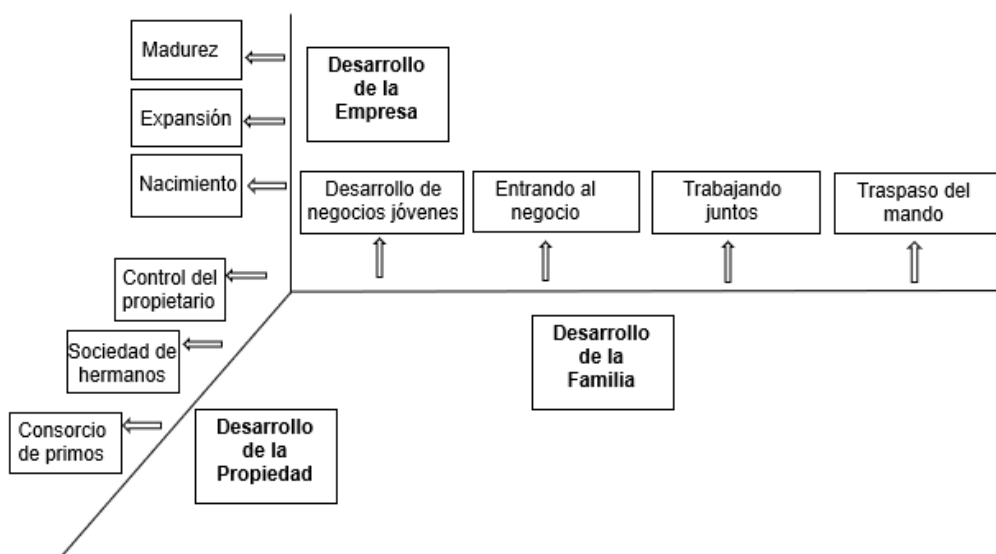
Entre los atributos más importantes se encuentran: roles simultáneos, identidad compartida, implicación emocional, historia común, conocimiento mutuo y significado de la empresa familiar (Tagiuri & Davis, 1996). Si se considera que las empresas familiares poseen atributos ambivalentes que determinan sus fortalezas y debilidades, se torna importante identificarlos para establecer estrategias que incrementen los resultados positivos y reduzcan los negativos. La interpretación de lo que es la organización para sus integrantes contribuiría a reconocer lo central y distintivo que caracteriza a la empresa familiar, más aún cuando la interacción entre sistema familiar y empresarial adquiere cierta complejidad (Vega et al., 2020).

El Modelo de Desarrollo de Gersick et al (1997) fue creado a partir de concepto de los Tres Círculos. El modelo amplía la comprensión de la empresa familiar y señala que los componentes Propiedad, Familia y Empresa, tienen ciclos de vida propios y se desarrollan transitando por diferentes etapas (Figura 2). Como complemento a este último modelo los autores reconocen la importancia de las transiciones, aquellos períodos de cambio que una empresa familiar recorre entre etapa y etapa de desarrollo; en donde a pesar de encontrar incertidumbre, la empresa debe tomar decisiones que generará consecuencias para su futuro (Gersick et al., 1999). Las

transiciones son situaciones para analizar el curso que debe seguir la empresa en virtud de que, “tanto el cambio (transición) como el crecimiento (estabilidad) son esenciales para el éxito y continuidad” (Gersick et al., 1999, p. 287).

La continuidad transgeneracional sería concebida como la intención de una familia de participar en la planificación de la sucesión, que es el principal predictor del éxito de la sucesión para perpetuar la dinastía familiar (Mahto et al., 2019; Zellweger et al., 2013). Esta continuidad en la empresa familiar depende del control transgeneracional para mantener la participación y las interacciones futuras dentro de la dirección familiar (Zellweger et al., 2012). Por ello, una de las preocupaciones de las empresas familiares involucra el grado de control que ejercen dentro de la organización ya que éste refleja la capacidad de influir en las decisiones de la empresa y en el futuro de la misma (Zellweger et al., 2012).

**Figura 2. Modelo de Desarrollo**



**Nota.** Adaptado de Gersick et al (1996).

El contexto social según las diferentes culturas, historia familiar, herencias y objetivos comunes; dentro del cual se desarrolla la empresa familiar refleja la construcción de su IO porque llega a comprender e integrar la relación entre empresa y miembros (Bingham et al., 2011; Zellweger et al., 2013). La IO se presenta como esa autodefinición del yo como actor social dentro de una empresa familiar

reconociendo aquellas particularidades consideradas las más centrales, distintivas y duraderas (Albert & Whetten, 1985; Whetten & Mackey, 2002).

Recientes investigaciones han mostrado lo importante de indagar por el impacto de las prácticas de gobierno familiar y la identidad familiar-propietaria en la sostenibilidad transgeneracional de las empresas familiares (Ahmad, 2025; Frostenson et al., 2022); o lo relevante del papel de la IO en relación con el espíritu emprendedor en empresas familiares (Bagherian et al., 2024). Incluso, se resalta el papel de los descendientes de la empresa familiar que, al sentirse atraídos por oportunidades externas, ven su futuro por fuera de la organización familiar, perdiendo la esencia de su identidad con la organización (Morrow, 2024).

De esta manera, la IO se constituye como el carácter central de la empresa familiar y está profundamente influenciada por la identidad de la familia propietaria dado que la visión, intenciones y el comportamiento es lo que utilizan las empresas familiares para distinguirse de las demás (Albert & Whetten, 1985; Chua et al., 1999). Mantener una IO con coherencia proporcionará a los miembros de la organización la seguridad para “satisfacer sus necesidades inherentes de ser los mismos ayer, hoy y mañana y de ser actores o entidades únicos” (Whetten & Mackey, 2002, p. 396) y bajo esa seguridad ser consecuentes con los cambios organizacionales en pro de la sostenibilidad transgeneracional que representa la continuidad de identidad y de su organización.

Las empresas familiares al ser organizaciones integradas por individuos con personalidades, historias de vida y creencias distintas, construyen una IO que puede ser aplicada como facilitador para el análisis y entendimiento de las decisiones estratégicas relacionadas a los cambios organizacionales. El construir una IO permitirá reconocer los atributos de la empresa familiar siguiendo el Modelo de los Tres Círculos y junto al Modelo de Desarrollo permitirá reconocer quién es la organización durante el proceso de transición. Dentro de las conceptualizaciones sobre lo que representa la empresa familiar podemos resumir que cada organización busca mantener la esencia de la familia en la dirección y control. Por ello, la continuidad a través de las generaciones es una arista clave en el desarrollo de la vida como empresa y la IO aporta aquella comprensión de cómo este tipo de organizaciones a partir de la construcción de sentido de sus miembros familiares y no familiares puede entender el camino que se quiere seguir para lograr sus objetivos.

En este contexto, donde los vínculos emocionales son más pronunciados, una IO fuerte favorece la transmisión de valores, prácticas y visión. Así, se incrementa la posibilidad de una sucesión transgeneracional exitosa, en la medida en que los nuevos líderes se identifican con la esencia de la organización (Lima et al., 2018). La IO, en este tipo de empresas, no solo define el "quiénes somos", sino que se convierte en el hilo conductor que enlaza pasado, presente y futuro en un proceso de continuidad estratégica y emocional.

### **3.3 Modelo teórico de investigación**

El marco conceptual de esta investigación se fundamenta en estudios que analizan cómo la IO incide en la comprensión de las dinámicas institucionales durante procesos de cambio. El fin es desarrollar un modelo interpretativo que explique la construcción de la IO durante la fase liminal de la sucesión transgeneracional, en el que las estructuras existentes se debilitan y emergen nuevas configuraciones identitarias. Este modelo no replica esquemas previos, sino que propone una estructura conceptual propia que integra tres constructos clave: adaptación, identificación y propiedad; como dimensiones esenciales en la negociación de significados identitarios. Estos elementos se articulan desde el enfoque de liminalidad propuesto por González-Miranda y Uribe (2018), el cual concibe las transiciones organizacionales como momentos suspendidos en los que se resignifican valores, prácticas y sentidos colectivos, habilitando el paso de una identidad institucional anterior hacia una renovada y compartida entre generaciones.

En este marco, la adaptación tomada de la investigación de Hatum et al (2012), refleja la capacidad de la organización para responder a los cambios propios de la transición generacional. La identificación, de Lee, Yoon y Boivie (2020), da cuenta de los procesos mediante los cuales los miembros, tanto de la generación saliente como de la entrante; negocian sentidos de pertenencia y legitiman su rol en la continuidad del proyecto empresarial. Finalmente, la propiedad de Boers y Ljungkvist (2019), no se limita a la dimensión legal, sino que representa un elemento simbólico y emocional mediante el cual se reafirman compromisos y se disputa la autoridad en torno al legado del fundador. La integración de estos tres constructos en el marco liminal permite comprender la sucesión transgeneracional no solo como un traspaso de recursos y

funciones, sino como un proceso donde la negociación de significados resulta estratégica para la continuidad y sostenibilidad de la empresa familiar.

La Figura 3 representa el proceso de transición entre una generación fundadora y una sucesora, destacando la importancia de la IO como elemento central. En este modelo se ilustra como los *Fundadores* eventualmente dejan la organización (Salida de Antigua Generación) para que los *Sucesores* reciban a la organización (Ingreso de Nueva Generación). Entre estos dos puntos, se encuentra una *Fase Liminal* como periodo de transición donde la IO se encuentra en un estado de cambio y es influenciada por factores como la *adaptación*, *identificación* y *propiedad*. Durante esta fase, la organización debe adaptarse a las nuevas dinámicas y expectativas traídas por la nueva generación de líderes. Por último, la transición de propiedad de una generación a otra es un aspecto crítico en la sucesión transgeneracional, ya que afecta la motivación y compromiso.

Este modelo proporciona una guía para entender cómo las empresas familiares pueden gestionar la transición generacional de manera efectiva, asegurando la continuidad a partir de la IO.

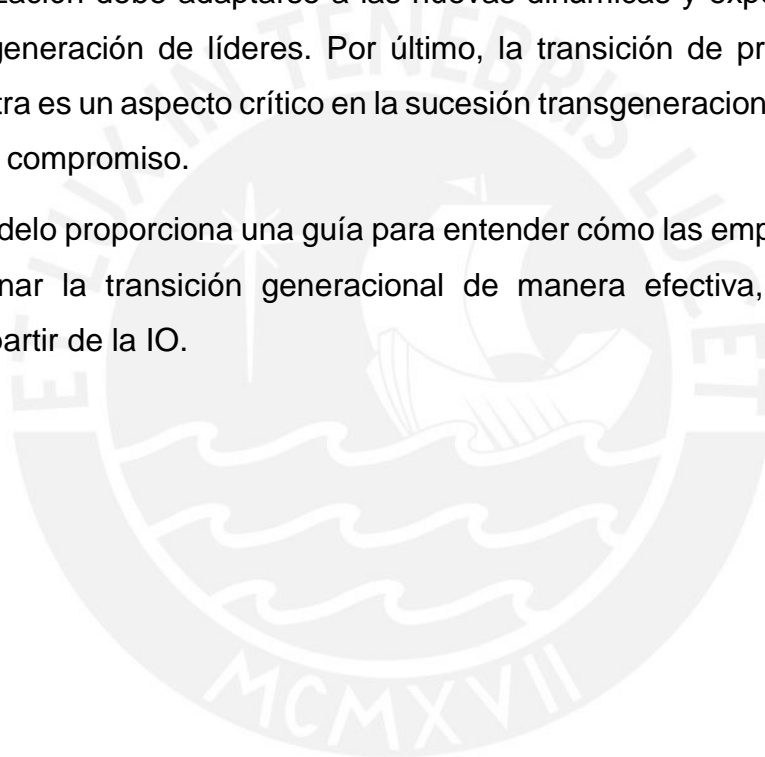
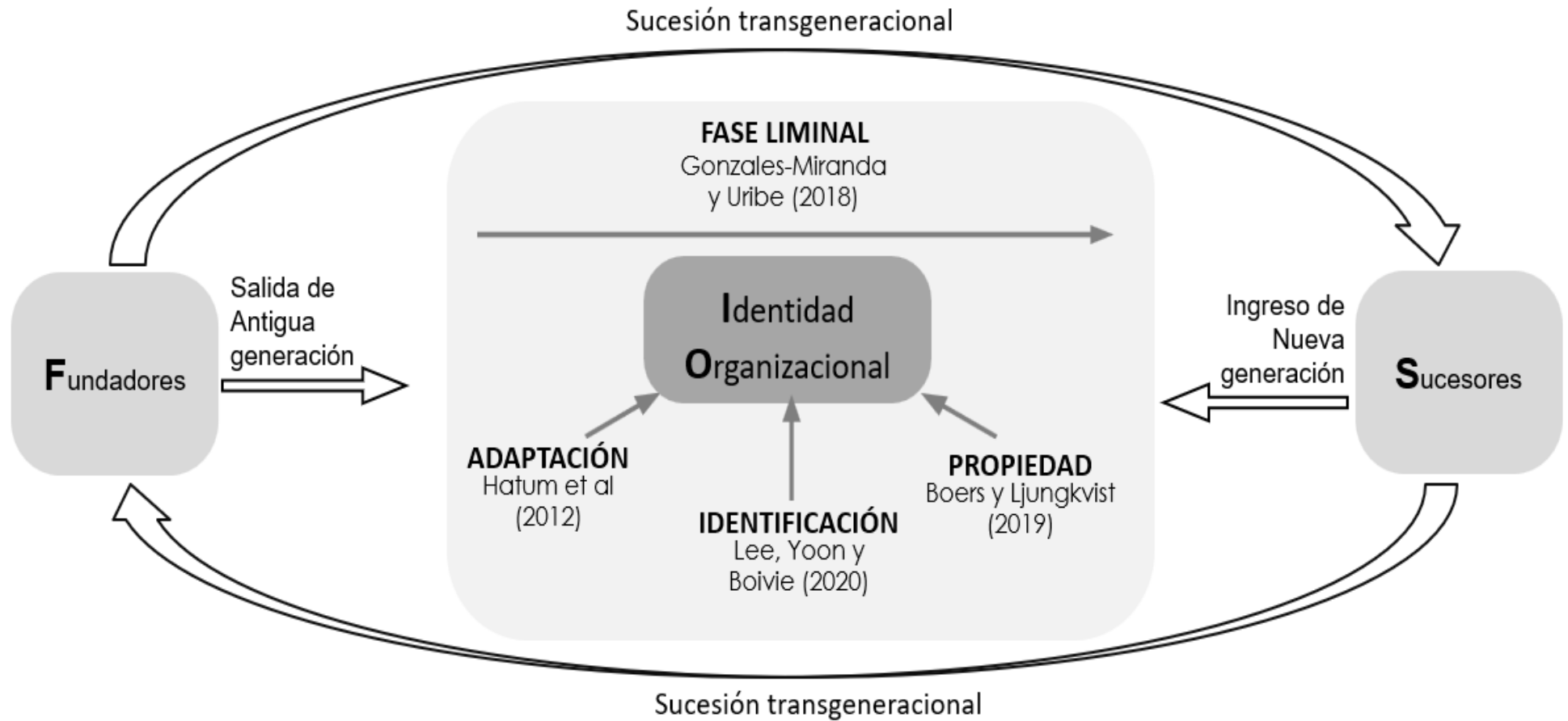


Figura 3. Esquema teórico del Proceso de Construcción de la IO



**Nota.** Adaptación propia con base en Gonzales-Miranda y Uribe (2018); Boers y Ljungkvist (2019); Hatum et al. (2012) y Lee, Yoon y Boivie (2020).

### 3.4 Referentes conceptuales a partir del modelo propuesto

#### 3.4.1 Adaptación

Los autores Hatum et al. (2012), definen a este término como una especie de motivación para actuar en determinados problemas y lo relación con la IO concluyendo que guardan estrecha relación especialmente en organizaciones que transitan por entornos turbulentos. Problemas en la organización pueden desencadenar procesos de adaptación de diverso alcance que podrían generar una actualización en la IO. Por ello, la adaptación fue considerada un término influyente dentro del esquema de construcción de identidad, ya que marca la forma como los individuos podrían interpretar a su organización en momentos de cambios (Dutton & Dukerich, 1991; Hatum et al., 2012).

La adaptación organizacional es descrita por Dutton et al., (1991), como la conexión existente entre la organización, el autoconcepto de los miembros y su motivación para tomar acción en determinadas situaciones. Meyer & Goes, (1990), remarcan que este término adopta connotaciones que van desde el cambio a acciones proactivas como reactivas, que los individuos adoptan para alinearse con la organización y a la organización con su entorno. Hrebiniak & Joyce, (1985) argumentan que el proceso de adaptación es dinámico ya que con el tiempo la postura de una organización puede cambiar por decisiones estratégicas o cambios exógenos. Estos conceptos tienen relación con lo argumentado por Mintzberg & Westley (1992) respecto a que “las organizaciones no pueden sobrevivir sin cambios para adaptarse a las condiciones cambiantes y sin estabilidad para explotar los cambios que han experimentado” (p. 46) y la adaptación contraria a la resistencia puede permitir que la IO sea flexible en torno a los cambios a fin de que esta no se vea afectada ni afecte a la organización (Fox-wolfgramm et al., 1998).

La categoría *adaptación* surge del marco conceptual para analizar su influencia en la construcción de la IO dentro del proceso de sucesión. Esta categoría enmarcó las siguientes subcategorías teóricas: a) continuidad a través del liderazgo; b) exploración de permanencia o dilución de los valores básicos a través de las generaciones, y c) sentido de comprender la importancia de un cambio transgeneracional.

### 3.4.1 Identificación

La identificación es referida por Lee et al. (2020), como el grado de “autoidentidad” (p. 226) que los miembros asocian con la identidad de su organización (Lee et al., 2020). Se considera que este término tiene importancia en la construcción de la IO porque transmiten simultáneamente distinción y unidad ya que los individuos dentro de la organización pueden percibir lo que es la organización para ellos y cuanto más se identifique con esa organización, es probable que sus actos sean en favor de la empresa y estén asociados también con la probabilidad de retención o salida de la organización (Albert et al., 2000; Lee et al., 2020). Se tomó como referencia los hallazgos de esta investigación porque indican que las decisiones de sucesión del fundador dependen de la fuerza de la identificación organizacional con su empresa. En ese sentido, el constructo identificación es referido como el grado de “autoidentidad” (p. 226) que los miembros asocian en relación a la identidad o atributos de su organización. Se consideró que este término tiene importancia en la construcción de la IO porque transmite simultáneamente distinción y unidad ya que los individuos dentro de la organización pueden percibir lo que es la organización para ellos y cuanto más se identifique con esa organización, es probable que sus actos sean en favor de la empresa y estén asociados también con la probabilidad de retención o salida de la organización (Albert et al., 2000; Lee et al., 2020).

Para Dutton et al. (1994), cuando la opinión que un individuo tiene de sí mismo incluye las mismas características de la IO que para él representa, se define como identificación organizacional. Por su parte Humphreys y Brown (2002) coinciden complementando que los procesos de identificación que conectan a los individuos con las organizaciones toman forma a través de “las narrativas personales y compartidas que las personas crean en sus esfuerzos por darle sentido a su mundo y leer significados en sus vidas” (p. 421). Brown & He, (2013), argumentan que la organización se presenta como una condición social con la que las personas pueden desarrollar identificación y esto ocurre cuando los empleados que laboran en dicha organización, sienten que pertenecen a ella. En línea con lo anterior, Dutton et al (1994) resaltan que puede llegar a convertirse en “apego psicológico” (p. 242) en la medida que los individuos asumen los atributos definitorios de la organización como definitorios para ellos mismos. Además, Elsbach & Battacharya, (2001), encuentran que cada vez más autores sugieren la importancia de la IO en vista de que beneficia

al individuo en favor de su autoestima y marca personal y a las organizaciones con compromiso y colaboración de sus miembros. Es por ello que para Ravasi y Rekom, (2003), tanto identificación como IO están relacionados puesto que más académicos recurren a estos conceptos para entender el comportamiento de las organizaciones y de sus integrantes. La categoría *identificación* agrupa a las siguientes subcategorías de análisis: a) sensación de oportunidad perdida en torno a la sucesión; b) evaluación de creencias identitarias y c) evaluación del estado fundamental del fundador.

### 3.4.2 Propiedad

El estudio de Boers y Ljungkvist (2019), sugiere que el fundador participa como referente al hacer uso de su legado para preservar su identidad. El legado del fundador se utiliza para legitimar a los nuevos propietarios y mantener la identidad de la organización. En ese sentido, los significados de posesión o sentimiento de propiedad están conectados y representan la razón de ser de la organización y sus miembros. Tomando esta referencia, se propuso abordar al constructo propiedad psicológica como componente de contribución en la construcción de la IO toda vez que en la empresa al pasar por un proceso de sucesión se realiza también una transferencia de posesión que puede referirse además de bienes materiales, a objetos, ideas o relaciones afectivas. Esto es importante porque permite entender las consecuencias de un cambio de propiedad sobre la IO. Esta categoría hace referencia al significado contextualizado en las empresas familiares del término “quienes somos” (Boers & Ljungkvist, 2019), en relación a una necesidad de pertenencia y como es vista la empresa ante un proceso de transición generacional.

Vandewalle et al., (1995) presentan a la propiedad psicológica como la conexión que los miembros sienten hacia la organización a nivel de posesión, ya que la consideran su objetivo principal y la sienten como propia así no exista pertenencia legal. El término propiedad representa la emoción que el individuo refleja al identificarla con frases que connotan posesividad como “mi trabajo, nuestra organización” (p. 211). En esa línea Avey & Avolio (2009) describen a la propiedad psicológica como un constructo “cognitivo-afectivo”(p. 174) y lo conceptualizan como un recurso positivo con impacto en el desempeño y ventaja competitiva de las organizaciones. Sin embargo, Mahto et al., (2019), señalan que las posesiones

valiosas de un individuo es lo que forma su identidad e influye en su actitud y comportamiento puesto que la integración de pertenencias de valor a la identidad de un individuo genera un vínculo que puede ser tan fuerte que el daño o pérdida de estas, puede ser entendida como una amenaza. Pierce et al., (2001) concluyen que la propiedad psicológica está estrechamente relacionada con la identidad para garantizar la continuidad a través del tiempo, lo que refuerza la decisión de utilizarla como componente para la construcción de la IO.

Las subcategorías que forman parte de la categoría teórica *propiedad*, son: a) evaluación de las preocupaciones de los miembros de la familia por los recursos de la empresa; b) evaluación de relación personal entre el fundador y los empleados, y c) enfoque en el trabajo de equipo y el cliente.

### **3.4.3 Fase liminal como escenario transgeneracional**

El término liminal derivado de la antropología tiene sus primeras apariciones en las investigaciones que el sociólogo francés Arnold Van Gennep realizó sobre los ritos de paso, a los que determinó como “ritos que acompañan todo cambio de lugar, estado, posición social y edad” (Turner, 1991, p. 94), dentro de los cuales se contempla que estos se realizan cuando se produce un cambio de posición social; es decir el paso de un estado inicial a otro final. Esto se da a través de tres ritos: “ritos de separación, ritos de margen y ritos de agregación” (Van Gennep, 1969, p. 25) nombrados como fase “preliminal, liminal y postliminal” (Turner, 1991, p. 166) respectivamente (Del Valle Murga, 1987).

En la primera fase, de separación o preliminar, se produce la segregación del individuo o grupo desde una posición dentro de la estructura social, desde un cúmulo de ídoles culturales o desde ambos escenarios. Dentro de la fase liminal se presenta elementos de cambio no definidos que varían de acuerdo al “contexto sociocultural de los grupos que lo protagonizan” (Del Valle Murga, 1987, p. 8) que contemplan pocas o casi ninguna característica antigua o venidera y se realiza en lugar y período de tiempo específicos (Beech, 2011). En la tercera fase o postliminal, el paso o cambio es concluido y el sujeto o grupo, se ubican en una posición relativamente estable y se espera que el comportamiento sea acorde con las normas y estándares vinculados entre ellos (Turner, 1991).

Posteriormente, Víctor Turner, antropólogo escocés, desarrolló la perspectiva del concepto liminal de Van Gennep sobre la experiencia de estar entre estados o categorías socialmente establecidas y le atribuye tres principales condiciones: “ambigüedad, invisibilidad y carencia” (Del Valle Murga, 1987, p. 8; Neumann, 2012). En primer lugar, la ambigüedad está presente porque es una especie de “limbo social” (Turner, 1982, p. 25), una situación en la que el sujeto se disgrega temporalmente de algún régimen de agrupación y desaparece la identificación social al no existir representaciones marcadas del estado anterior (pasado) como del estado posterior (futuro). Los que están en la etapa liminal del ritual, “no son, ni lo uno, ni lo otro” (Del Valle Murga, 1987, p. 8) y respecto a las experiencias o procesos, representa, “lo que no es ni una cosa ni otra, y al mismo tiempo, es ambas” (Turner, 1980, p. 110).

En segundo lugar, existe invisibilidad, pero relacionado a lo estructural más que a lo físico ya que se trata de una fase que conlleva a la aprobación de condiciones previas y posteriores al ritual de cambio cohesionando a que el grupo o individuo, se definan por la sucesión de distintivos que lo llevan a renombrarlas ya que “la mayor parte de nosotros vemos sólo lo que esperamos ver, y lo que esperamos ver no es otra cosa que aquello para lo que estamos condicionados” (Turner, 1980, p. 105). En tercer lugar, durante la fase liminal, existe carencia, no hay identificación ya que el individuo o grupo no presenta un estatus definido, características exteriores o de parentesco, que lo diferencien estructuralmente de las demás personas o de su grupo social, lo que genera un espacio abierto para el trabajo hacia la transformación o cambio (Del Valle Murga, 1987; Turner, 1980).

La fase liminal, representa una forma de “intervalo espacio-temporal de adaptación”(Campaña & Movilla, 2020, p. 95) y al ser un “concepto que se enfoca en el proceso” (Neumann, 2012, p. 474) sirve para comprender como se entrelazan los discursos de diferencias que subvierten los límites de la identidad porque proporciona una óptica teórica para analizar y cuestionar la estructura social en la construcción de la IO. Es una fase evolutiva de creatividad y un posible escenario para renovar la composición social durante un proceso de cambio como es el de la sucesión transgeneracional dentro de las empresas familiares (Campaña & Movilla, 2020; Mälksoo, 2015; Rumelili, 2003, 2012; Turner, 1991).

Al ser un estado de intermediación y de “coexistencia cultural” (Lie, 2002, p. 11) en donde el sujeto entra en contacto con sus creencias, presenta dos tipos de

separaciones del vínculo social: la primera por las acciones atribuidas a los derechos que tiene el sujeto por pertenecer al grupo social y la segunda, por el comportamiento de una persona o colectividad a costa de los demás (Beech, 2011). En relación a esta investigación, el escenario transgeneracional representa una zona pasajera, de tránsito; en donde los actores sociales reflexionan sobre la identificación con su organización, para desarrollar la transferencia hacia la construcción de una nueva IO con nuevas facultades y obligaciones con la que vuelven a la sociedad (Beech, 2011; Campaña & Movilla, 2020).

Las construcciones actuales se descomponen para crear una nueva configuración en donde el “sentido del yo se ve significativamente alterado de tal manera que la nueva identidad es significativa para el individuo y su comunidad” (Beech, 2011, p. 287). Esta fase es sensible porque los miembros de la organización se encuentran en medio de dos identidades representadas por una generación fundadora y una nueva generación sucesora (Beech, 2011) lo cual supone la interacción entre diferentes generaciones con visiones y expectativas diversas.

En conclusión, el modelo presentado, proviene de la base de un marco teórico que subraya que el éxito de la sucesión transgeneracional en las empresas familiares en el Perú, depende de una adecuada gestión de componentes involucrados en la construcción de la IO.

## **CAPÍTULO 4: ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **4.1 Método de investigación**

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo mediante la estrategia de estudio de caso, con el objetivo de explorar cómo se construye la IO en empresas familiares durante la fase liminal de sucesión transgeneracional. Este método permite comprender fenómenos complejos en su contexto natural, facilitando el análisis profundo de experiencias y significados compartidos por los actores organizacionales. Como señalan Patton (1980) y Rodríguez et al. (1996), la investigación cualitativa es eficaz cuando se busca captar la riqueza de perspectivas y construir sentido desde la interacción entre sujetos e investigador.

## 4.2 Diseño y enfoque metodológico

Esta investigación adopta un enfoque cualitativo con diseño de estudio de caso instrumental múltiple, orientado a comprender cómo se construye la IO en empresas familiares en el Perú durante procesos de sucesión transgeneracional. Este diseño, de carácter transversal y guiado por el paradigma interpretativo, permite abordar fenómenos complejos en contextos reales donde los límites entre fenómeno y entorno no están claramente definidos (Simons, 2009; Yin, 2009). Se seleccionaron cuatro empresas familiares del sector industrial, clasificadas como grandes empresas, caracterizadas por encontrarse en proceso de relevo generacional. Desde esta perspectiva, el estudio de caso instrumental, según Stake (2006), no busca el interés en los casos por sí mismos, sino por el conocimiento que aportan sobre una problemática más amplia, en este caso, la reconfiguración de la IO en momentos críticos de transición. La elección de un diseño de caso múltiple obedece al objetivo de identificar patrones comunes y variaciones significativas, no desde una lógica comparativa cuantitativa, sino para enriquecer la comprensión del fenómeno en distintos entornos organizacionales (Creswell et al., 2007; Merriam, 2009). Esto responde a lo que Stake (2006, p. 8) denomina “ir más allá del caso”.

El enfoque cualitativo permite: (a) realizar un análisis inductivo a partir de patrones en los datos; (b) comprender a las empresas familiares participantes desde una perspectiva integral, es decir, como un todo y no como variables; (c) interactuar con los informantes de un modo natural sin llegar a ser impertinentes; (d) interpretar las situaciones como si sucedieran por primera vez dejando de lado creencias para, investigar, antes que sobreentender; (e) establecer igualdad de importancia de las perspectivas de todos los informantes con el fin de obtener una comprensión prolija de lo investigado; (f) comprender la realidad de las empresas familiares en la construcción de su IO dentro de un proceso liminal de sucesión transgeneracional, sobre la base del sentido común de los participantes y de la interacción entre ellos; (g) destacar la validez en la investigación, es decir que el conocimiento obtenido de la vida social de las empresas familiares al construir su IO durante el proceso liminal de sucesión transgeneracional, se ajusta debidamente y con coherencia mediante rigurosos controles sistemáticos (Galeano, 2004; Taylor & Bogdan, 1987).

El diseño metodológico se sustenta en herramientas propias de la tradición cualitativa, como entrevistas y análisis documental, enfatizando la profundidad contextual y la multiplicidad de voces (Creswell, 2007; Simons, 2009; Stake, 1995). Así, cada caso se analiza como una unidad interpretativa que permite comprender cómo se negocia, redefine y transmite la IO en escenarios marcados por tensiones generacionales, vínculos familiares y emociones organizacionales.

La estrategia es la adecuada debido a que: a) responde a las preguntas principales de investigación del cómo y por qué (Yin, 2018); b) existe poco o ningún control sobre las dinámicas de cambio de la empresa familiar durante el proceso de sucesión transgeneracional (Simons, 2009; Yin, 2018); c) La tarea principal es “la particularización, no la generalización” (Rojas, 2016, p. 20), en donde el interés principal es la descripción, análisis intensivo y holístico del fenómeno (Simons, 2009); y d) ayuda a generar conocimiento sobre el tema en cuestión, ya que la difusión a públicos ajenos al caso, permite que otras personas aprendan de él y que lo aprendido ayude en la toma de decisiones y formulación de políticas o prácticas profesionales (Simons, 2009). El tipo de caso desarrollado es el instrumental ya que se elige estudiar a las empresas familiares en el Perú para lograr comprender cómo se da la construcción de la IO dentro de un proceso liminal de sucesión transgeneracional (Simons, 2009; Stake, 1995; Yin, 2009).

#### **4.3 Alcance de la investigación**

Esta investigación se enmarca en un alcance exploratorio y descriptivo. En primer lugar, el carácter exploratorio se justifica por la limitada evidencia empírica sobre la construcción de la IO durante la fase liminal de sucesión transgeneracional en empresas familiares en el Perú. Tal como señala Creswell (2003) los estudios exploratorios son pertinentes cuando se abordan fenómenos insuficientemente investigados, de carácter novedoso o escasamente examinados en un grupo o contexto específico. En esta misma línea, Jiménez Chaves (2012) enfatiza que la investigación exploratoria permite abrir caminos interpretativos frente a fenómenos complejos. En esta investigación, la fase liminal se concibe como un espacio transicional de alta ambigüedad, lo que exige una aproximación flexible y contextual, capaz de captar patrones emergentes a partir de las voces de los actores involucrados. El carácter exploratorio, por tanto, no responde a la novedad absoluta

del tema general sino a la necesidad de profundizar una dimensión poco estudiada dentro del campo. Como parte de esta lógica metodológica, se desarrolló un caso piloto que permitió afinar tanto el marco conceptual como la operacionalización de la investigación (Marradi et al., 2007).

En segundo lugar, el alcance descriptivo de la investigación se centra en comprender el proceso de construcción identitaria de la organización. Este enfoque descriptivo implica organizar el caso bajo un marco que permita identificar una variedad de temas complementarios al objeto de estudio, medir conceptos y definir categorías (Hernández Sampieri, 2014; Yin, 2018). La finalidad es generar un entendimiento profundo del fenómeno, explicando las causas y condiciones bajo las cuales se manifiesta (Hernández Sampieri, 2014; Marradi et al., 2007).

Además, esta investigación busca no solo describir el fenómeno, sino también ofrecer un marco que permita a otras organizaciones familiares en contextos similares implementar estrategias efectivas para la construcción de una IO robusta durante la sucesión transgeneracional. Este enfoque combinado de exploración y descripción proporciona una base sólida para futuras investigaciones y prácticas organizacionales, asegurando la continuidad y sostenibilidad de las empresas familiares en el Perú.

#### **4.4 Trabajo en campo**

El trabajo de campo es una etapa esencial en la investigación cualitativa, orientada a la recolección y registro sistemático de información, de acuerdo con un cronograma y técnicas previamente definidas. Su ejecución debe guiarse por tres principios metodológicos fundamentales: a) mantener propósitos estrictamente científicos; b) reconocer el rol del investigador observador externo que se involucra sin formar parte del objeto de estudio; y c) utilizar herramientas e instrumentos adecuados para recolectar, gestionar y analizar los datos (Malinowski, 1973; Sánchez Serrano, 2013). Durante el proceso, pueden surgir imprevistos o hallazgos no anticipados que exijan ajustes metodológicos. Estos deben registrarse y justificarse, ya que el trabajo de campo debe construirse a partir del conocimiento proporcionado por los actores más cercanos al contexto investigado (Sánchez Serrano, 2013; Van Maanen, 2017).

Miles (1979) advierte que el trabajo de campo cualitativo es “tradicionalmente exigente” (p. 590) pues implica manejar gran volumen de datos, registrar

observaciones complejas y sostener un análisis riguroso. Esta carga informativa puede ser abrumadora, aún para investigadores experimentados, al encontrarse con narrativas extensas donde conviven sucesos significativos y otros de menor impacto (Miles, 1979; Van Maanen, 2017). Para estructurar metodológicamente esta etapa, se adoptó el modelo propuesto por Galeano (2004), quien plantea tres fases no lineales: exploración, focalización y profundización. Estas permiten una aproximación flexible al campo, orientada por “construcciones e interpretaciones” (p. 29), que guían el camino investigativo y respaldan la validez de los hallazgos obtenidos. A partir de ellas, se describe a continuación las acciones realizadas en el presente estudio.

#### **4.4.1 Fase de exploración**

En esta fase se estableció el primer contacto con empresas familiares para comprender el contexto de estudio y determinar los actores clave que debían participar. Se recopiló información inicial de manera exploratoria, reconociendo que esta no necesariamente tiene que estar articulada ya que su significado se consolidaría a medida que avanza la investigación. Aprovechando contactos previos en el sector industrial, se elaboró una lista de veinte empresas potenciales y se evaluaron las facilidades para llevar a cabo la investigación. En enero de 2022, se inició el envío de solicitudes formales junto con el plan de investigación y una carta de presentación firmada por la directora del doctorado, quien avaló mi condición de estudiante. Sin embargo, debido a la naturaleza familiar de las empresas, los accesos resultaron bastante restringidos.

En febrero de 2022, se logró contactar a un informante clave, quien facilitó la organización de entrevistas preliminares realizadas por *zoom*, donde se explicó en detalle el plan de investigación. Este proceso fue inicialmente complejo, pero gracias al interés de una primera familia participante, se llevó a cabo un caso piloto en julio de 2022.

Antes de iniciar el trabajo en campo, se toma en consideración los accesos necesarios, el consentimiento informado de los participantes (Simons, 2009) y la autorización formal de las empresas para programar las entrevistas. En esta etapa inicial, se realizaron las primeras entrevistas semiestructuradas a los fundadores y un sucesor, complementadas con una revisión documental preliminar. La información recolectada en esa fase permitió refinar las preguntas de investigación, identificar con

mayor precisión a los participantes clave y delimitar alcances que guiaron las posteriores etapas.

#### **4.4.2 Fase de focalización**

En esta etapa se profundizó en el problema de investigación mediante la recolección de información que fue posteriormente analizada y depurada para obtener resultados más consistentes. La recolección de datos incluyó entrevistas a los actores sociales de cada una de las cuatro organizaciones familiares seleccionadas: dueños, sucesores, gerentes y personal de confianza con una antigüedad preponderante para la empresa. Estas entrevistas permitieron captar perspectivas diversas para entender las dinámicas internas de cada empresa.

Del mismo modo se realizó la revisión de documentos escritos y digitales. Se implementó también la triangulación de datos para comparar los testimonios obtenidos en las entrevistas con la información obtenida de los documentos. A medida que se obtuvo temas y patrones significativos, se construyó un sistema de categorías, el cual fue ajustado iterativamente en función de los datos recolectados. Este proceso permitió sistematizar la data de forma estructurada para obtener una versión previa a la etapa final.

#### **4.4.3 Fase de profundización**

En esta etapa final, se llevó a cabo la revisión y análisis de las categorías y subcategorías identificadas durante la investigación, además de la explicación y la determinación de las categorías emergentes, “trabajar con códigos y categorías es un método probado en la investigación cualitativa” (Kuckartz, 2019, p. 181). El análisis profundizó los temas generados a partir del sistema categorial, lo que permitió un contraste con el marco teórico establecido. Este proceso fue clave para validar las categorías emergentes y describir los hallazgos obtenidos en el presente estudio. El resultado de esta última fase generó un modelo interpretativo (Tabla 10) que explica cómo las empresas familiares en el Perú construyen su IO durante la fase liminal de sucesión transgeneracional y destaca los componentes clave que pueden contribuir al éxito o al fracaso del proceso.

## 4.5 Recolección de datos

En el momento de la recolección de datos, cada caso se toma como único y “con su propio significado particular” (Patton, 1980, p. 40). El proceso de recolección de datos es delimitado por la saturación teórica (Apéndice N), punto en donde ya no emergen nuevas categorías ni información adicional relevante para el caso (Strauss & Corbin, 2002). Según Yin (2003), la preparación para la recolección de datos incluye además de las habilidades del investigador: el desarrollo de un *protocolo de estudio de caso*, la *selección de los casos candidatos* y la realización de un *estudio de caso piloto*.

En tiempos de pandemia generado por el COVID 19, la recolección de datos se tornó más compleja y se hicieron ajustes en elementos como: condiciones de los participantes, “condiciones del investigador que va al campo, condiciones del escenario de investigación, pertinencia y posibilidad instrumental” (N. Molina & Lopez, 2020, p. 229), así como la adopción de nuevas maneras de interacción que exigen un distanciamiento físico (González et al., 2021; N. Molina & Lopez, 2020). Para el caso de entrevistas, se consideró la opción de virtualización a través de aplicaciones como video llamadas o servicios de videoconferencias y de ser necesaria la visita de campo, se deberá contar con el consentimiento de las empresas y tomar en cuenta, además de la priorización de grupos vulnerables por razón de edad o patología anterior para el investigador y los participantes, el cumplimiento de medidas de bioseguridad, señaladas en el Apéndice E.

### 4.5.1 Protocolo de estudio de caso

La construcción del protocolo de estudio de caso se fundamentó en las recomendaciones de Yin (2018), quien plantea que su diseño permite fortalecer la fiabilidad del estudio al establecer criterios claros de recolección y análisis de datos. Asimismo, se adoptó una perspectiva interpretativa, conforme a Stake (1995) y Simons (2009), integrando flexibilidad en su aplicación para adaptarse al contexto y a los actores organizacionales. En el Apéndice H se presenta el protocolo para este estudio de caso, que incluyó las generalidades del estudio de investigación, el procedimiento de campo, preguntas del caso y reporte del caso; garantizando así la coherencia metodológica en todo el proceso investigativo.

#### 4.5.2 Selección de los casos

La selección de casos se alineó con el propósito y objetivo de la investigación en donde “el primer criterio debe ser la máxima rentabilidad de aquello que aprendemos” (Harrison et al., 2017; Stake, 1999, p. 17). Otra condición que se revisó fue la cantidad de casos que se consideran necesarios o suficientes para el estudio. Lo que indica Yin (2009) es que no se debe pensar en una lógica de muestreo sino en la cantidad de réplicas de casos que se realizarán, dejando la elección a discreción y juicio del investigador. Lo ideal es que se cuente con al menos dos casos para producir un efecto más fuerte que con un solo caso (Yin, 2009).

De la misma forma, Eisenhardt (1991) resalta que el interés en seleccionar un caso múltiple no se centra en la cantidad para determinar si “dos casos son mejores que uno o cuatro mejores que tres” (Eisenhardt, 1991, p. 622), sino que la cantidad adecuada se determina en relación a la información que se conozca y a cuánta información nueva se pueda obtener de los casos adicionales (Eisenhardt, 1989, 1991). En ese sentido y “aunque no exista un número ideal de casos, un número entre cuatro y diez casos suele funcionar bien” (Eisenhardt, 1989, p. 545). Por lo que, para efectos de este estudio, se considera que con cuatro casos se cumple lo referido por los autores y se lograría la saturación del tema investigado (Eisenhardt, 1989; Glaser y Strauss, 1967).

El procedimiento utilizado para la selección de casos, según lo referido por Yin (2003), se basa en establecer una estrategia de muestreo. El muestreo teórico como estrategia facilitó la elección preliminar de las empresas familiares que fueron analizadas en su contexto para responder adecuadamente las preguntas de investigación (Miles y Huberman, 1994; Strauss y Corbin, 2002). Para obtener un conjunto mínimo de opciones iniciales se siguió el parámetro de muestreo sugerido por Miles y Huberman (1994) a partir de cuatro dimensiones: escenario, actores, eventos y procesos. En la Tabla 1 se muestra un resumen de las dimensiones de selección.

La población de estudio corresponde a empresas familiares del sector industrial manufacturera<sup>3</sup>, que en conjunto representan el 48% del total de empresas en ese

---

<sup>3</sup> Se entiende por actividad manufacturera a la transformación física o química de la materia prima en productos destinados al consumidor (INEI, 2018)

sector (INEI, 2018). La selección geográfica es la ciudad capital, Lima - Perú, por concentrar cerca del 49% del total de empresas y del segmento de gran empresa por ser generadoras de mayor empleo formal y tener la mayor productividad en comparación con las micro y pequeña empresas (PRODUCE, 2024).

**Tabla 1. Parámetros para selección de casos**

Dimensión	Selección
Escenario para el estudio	Empresa familiar formal, sector industrial-textil. Lima, Perú.
Actores	Informantes: fundadores, sucesores, gerentes, trabajadores
Eventos	Salida del fundador o dueño Ingreso del sucesor
Procesos	Proceso de sucesión (involucra proceso previo a la sucesión, durante la sucesión o posterior a la sucesión).

**Nota.** Adaptado de Miles y Huberman (1994).

Para centrar los esfuerzos en casos teóricamente útiles, establecidos por el marco y la pregunta de investigación se utilizó un muestreo de propósito o *purposeful sampling* (Creswell, 2003; Miles & Huberman, 1994). Este método permitió limitar y enfocar la selección a organizaciones que han experimentado el fenómeno central. Los criterios de selección fueron los siguientes: a) empresa familiar en las que la familia posee al menos el 50% de la propiedad (Chua et al., 1999), b) disponibilidad de información, c) antigüedad mínima de 20 años como empresa familiar; d) estar en proceso o haber pasado por un proceso de sucesión; y e) que al menos uno de los miembros de la familia ocupe un cargo en la dirección.

Siguiendo estas referencias, en la Tabla 2 se resume la selección de las empresas familiares para el estudio. De las diez empresas familiares contactadas en la ciudad de Lima, cuatro cumplieron con todos los criterios de selección. El criterio

“información disponible” fue el más complicado de cumplir porque incluyó la disponibilidad de los miembros de la empresa.

**Tabla 2. Criterios para selección de Empresas Familiares**

Empresa	Criterios			
	50% propiedad familiar	Información disponible	Estar o haber pasado una sucesión	Mínimo un miembro familiar está a cargo
Empresa 1	SÍ	NO	NO	SÍ
Empresa 2	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Empresa 3	SÍ	NO	SÍ	SÍ
Empresa 4	SÍ	NO	SÍ	SÍ
Empresa 5	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Empresa 6	SÍ	NO	SÍ	SÍ
Empresa 7	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Empresa 8	SÍ	NO	SÍ	SÍ
Empresa 9	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Empresa 10	SÍ	SÍ	NO	SÍ

**Nota.** Adaptado de Creswell (2003) y Miles y Huberman (1994).

#### 4.5.3 Estudio de Caso Piloto: Empresa R

El caso piloto, identificado por Yin (2003) como una etapa crucial en la preparación para la recolección de datos, requiere más recursos en comparación con los casos posteriores debido a su carácter exploratorio. Su selección respondió a criterios de conveniencia, accesibilidad y proximidad geográfica (Yin, 2003, p. 79), lo que facilitó establecer una relación fluida entre el investigador y los informantes clave. Aunque el caso piloto no constituye un estudio concluyente en sí mismo, su implementación permitió observar el fenómeno desde múltiples ángulos y ajustar el diseño antes de aplicar el protocolo en los casos posteriores (Yin, 2003, 2009). En esta investigación, se desarrolló como etapa preliminar con el fin de validar la

viabilidad metodológica, afinar los instrumentos de recolección y evaluar la pertinencia y profundidad de las preguntas semiestructuradas. Asimismo, permitió observar la dinámica de interacción entre actores clave en el contexto real de una empresa familiar en proceso de sucesión.

El estudio se llevó a cabo en la empresa R, una empresa familiar del sector industrial textil, ubicada en Lima capital y fundada el 15 de agosto de 1967 por el abuelo R0. Actualmente la empresa está en su tercera generación y desde el 1 de enero del 2022, el hijo mayor asumió la sucesión como gerente general de manera funcional, aunque no oficializada legalmente. Antes de la visita al escenario de la investigación se contactó al principal responsable (dueño) y se solicitó una cita para explicar en qué consistía el estudio y obtener los permisos respectivos. Se hizo una primera visita de campo en la que se llevó a cabo una reunión con los dueños (esposos), el sucesor (hijo) y un gerente (gerente finanzas). El fin de esta reunión fue informar y convencer a los participantes de que el estudio sería beneficioso para la empresa. Se presentó un documento breve con “el objetivo de la investigación [y], lo que se espera de los participantes” (Simons, 2009, p. 59), el procedimiento de recolección de datos, consentimiento informado y un protocolo ético, así como las posibles preguntas preliminares de la entrevista. A partir de esta primera visita con los permisos obtenidos, se estableció un cronograma para entrevistas y reuniones requeridas en campo, de acuerdo con la disponibilidad de los participantes. El objetivo del caso piloto fue validar los instrumentos de recolección e identificar posibles problemas de diseño.

Durante el piloto se recopilaron documentos históricos de la empresa como el Informe Anual de los últimos tres años previos a la sucesión (2019, 2020 y 2021) para analizar de manera general la evolución de la empresa en términos de misión, visión y valores durante esos años y como esta evolución pudo haber sido influenciada por la pandemia de Covid-19, que marcó la entrada de una nueva generación. También se revisó comunicación interna como avisos al personal y correos electrónicos, para entender la transmisión de valores de los padres al sucesor. Las entrevistas semiestructuradas se realizaron el 12 de julio del 2022, con tres miembros de la empresa: padre, madre e hijo (sucesor). Se consideró realizar ajustes, como incluir a dos participantes no involucrados directamente con la familia, para obtener una mejor comparación de los datos recogidos. Ese mismo día se llevó a cabo una primera

observación participante, pero debido a las restricciones vigentes por la pandemia, esta no pudo completarse totalmente, por lo que se decidió no continuar con dicha técnica. De esta manera, el caso piloto permitió probar el potencial del estudio para proceder con los demás casos.

A partir de los hallazgos del piloto, se identificaron oportunidades de mejora que impactaron significativamente el diseño final de la investigación. Uno de los principales aportes fue la reformulación de algunas preguntas para obtener respuestas más reflexivas y enfocadas en la dimensión identitaria de la sucesión. Se incorporó la perspectiva de los trabajadores como nuevo actor social relevante y optimizar la logística del trabajo de campo. Esta fase fue clave para robustecer la validez del protocolo, ajustar la temporalidad de las entrevistas y definir estrategias más eficaces para entender cómo se percibe y negocia la IO desde distintos niveles jerárquicos y no solo desde la mirada del fundador o del sucesor. En síntesis, el caso piloto no solo confirmó la factibilidad del estudio, sino que enriqueció el diseño metodológico al ampliar el espectro interpretativo y afinar el abordaje del fenómeno investigado. En el Apéndice L se presenta mayor alcance sobre los resultados del caso piloto.

## **4.6 Perfil de los casos**

### **4.6.1 Empresas familiares**

Cuatro empresas familiares del sector industrial manufacturero dentro de Lima-Perú, fueron nuestro “*research sites*” o lugar de investigación (Clark et al., 2010, p.403). Se recopilaron datos tomando como referencia el periodo mismo de transferencia y se analizó a la organización mientras se llevaba a cabo o concluía recientemente. Se buscó lo siguiente: a) construir una comprensión del contexto histórico, organizacional y estratégico dentro del que se desarrolla el proceso de sucesión a partir de fuentes de la empresa como documentos, revistas internas y entrevistas, con el fin de rastrear las iniciativas relacionadas con la identidad e integrarlas en los cambios organizativos y estratégicos; b) identificar cómo los líderes organizacionales interpretan y responden a los problemas relacionados con la IO de su empresa y c) rastrear las estrategias en las que participaron para abordar estas cuestiones. Las empresas fueron codificadas con una letra mayúscula y a continuación se desarrolla un resumen de cada una de ellas.

**Empresa 1 – M:** es una empresa familiar de capital peruano, con 64 años en el mercado, dedicada a la confección y exportación de prendas de vestir de algodón peruano y mezclas. Cuenta con certificaciones como OEA (Operador Económico Autorizado) y Empresa de Comercio Justo. Tiene como política el uso de tecnologías para el desarrollo de proyectos de sostenibilidad. Actualmente está liderada por la segunda generación con proyección a la sucesión de una tercera. La participación de los hijos en la empresa se da solo a través de los hijos varones. Ellos actualmente ocupan cargos relacionados a las finanzas y producción y es el hijo mayor quien viene preparándose como sucesor. La hija mujer figura solo como accionista externo sin participación en las operaciones. Esta empresa es de cultura y tradición árabe por lo que la línea de sucesión está claramente marcada en cada miembro de la familia.

**Empresa 2 – K:** es una empresa de capital peruano formada hace 29 años, por dos socios, amigos de toda la vida. Uno es especialista en producción y el otro se encarga del área comercial. El rubro al que pertenece es de servicios de tintorería y asesoría textil. Su principal política es la de innovar respetando aspectos sociales y ambientales. Los dueños ocupan el cargo de directores y tienen participación activa en las operaciones de la empresa. Los hijos vienen preparándose en las mismas áreas que sus padres (producción y comercial) y serán los líderes de la segunda generación. Esta empresa cuenta con un gerente general que no es miembro de la familia y tiene independencia en decisiones administrativas. Esta figura, que ha funcionado para ellos, es la que quieren mantener a través de las generaciones.

**Empresa 3 – R:** es una empresa de capital actual peruano. Fue creada hace 57 años con capital italiano. Actualmente se encuentran en la tercera generación dentro del rubro industrial textil con la especialidad de desarrollo y producción de hilados. El liderazgo de la segunda generación quedó a cargo de una pareja de esposos. De los tres hijos, solo el hijo mayor es quien mostró interés en la sucesión y lidera actualmente la empresa con el cargo de gerente general. Los otros hermanos (varón y mujer) tienen profesiones e intereses ajenos al negocio por lo que no participan activamente en las decisiones de la empresa. Los padres ocupan el cargo de director y su función es de asesoría externa hasta que consideren una desvinculación total. Esta empresa tiene muy arraigado el amor por la familia y la continuidad del legado. Por el lado del hijo varón mayor, el nombre se repite hasta la cuarta generación.

**Empresa 4 – W:** es una empresa de capital peruano creada hace 22 años en la industria textil y de confecciones para el mercado extranjero. Su misión principal es generar valor a largo plazo. Actualmente la organización se encuentra en proceso de desarrollo de protocolos de sucesión para preparar a la segunda generación. El fundador y propietario tiene tres hijos, aunque solo el mayor trabaja en la empresa como especialista financiero. Todas las decisiones operativas y estratégicas están centralizadas en el fundador, lo que involucra como principal desafío la evaluación y formación de la siguiente generación en habilidades y competencias relacionadas con el negocio y la toma de decisiones. Acceder a planificar la sucesión fue un paso complejo para el líder fundador.

#### 4.6.2 Actores sociales

La sucesión transgeneracional involucra a diversos actores, principalmente a aquellos que pertenecen a la generación que deja y a la generación que recibe el gobierno (Gallo, 1998). Los actores sociales seleccionados como informantes para esta investigación fueron: los fundadores o miembros de la generación predecesora, los sucesores, la plana gerencial y los trabajadores. Estos últimos conformada por miembros familiares o no familiares que tienen participación en el proceso de sucesión.

**Tabla 3. Empresas participantes**

N°	Cod	Sector	Inicio de actividades	Antigüedad en el mercado	Cantidad de trabajadores	Generación	Proceso de sucesión
1	M	Industrial Confecciones	17/06/1960	64	374	Tercera	En proceso
2	K	Industrial Tintorería	23/02/1995	29	127	Segunda	En proceso
3	R	Industrial Textil	15/08/1967	57	182	Tercera	Terminado
4	W	Industrial Confecciones	6/07/2002	22	161	Segunda	En proceso

**Nota.** Las empresas participantes cumplen con una antigüedad mayor a 20 años.

Para garantizar el respeto a la privacidad de los participantes, el nombre de las empresas y de los entrevistados fueron reemplazados por códigos. La Tabla 3

presenta información relevante de las empresas participantes, que incluye: antigüedad, sector de actividad y etapa del proceso de sucesión. La Tabla 4, proporciona datos clave sobre los actores sociales como edad, antigüedad laboral y cargo o posición que ocupan dentro de la empresa.

#### **4.7 Instrumentos de recolección**

Se utilizó las entrevistas semiestructuradas como fuente principal de datos y como fuente complementaria, la revisión de documentos escritos y digitales. Se siguió tres principios referidos por Yin (2003): 1) utilizar múltiples fuentes de datos; 2) crear una base de datos del caso de estudio; y 3) mantener una cadena de evidencia. Los comentarios del entrevistador fueron registrados en los formatos de notas de campo (Apéndice F) y ficha de entrevistas (Apéndice G). Los datos obtenidos permitieron el proceso de triangulación para reconocer alguna discrepancia entre los informantes y obtener perspectivas que facilitaron una mejor comprensión del fenómeno de construcción de identidad (Corley & Gioia, 2004; Yin, 2018).

##### **4.7.1 Entrevistas semiestructuradas**

Las entrevistas son uno de “los únicos métodos de recolección de datos con la suficiente sensibilidad para captar los matices de la vida humana” (Strauss & Corbin, 2002, p. 30) y permiten obtener información de los participantes mediante la interacción oral con el investigador (Troncoso-Pantoja & Amaya-Placencia, 2017). El tema de investigación se trató como si fuera una conversación y partió con preguntas planeadas que se adaptaron a los investigados para motivarlos o aclarar ambigüedades (Díaz-Bravo et al., 2013). De acuerdo con la revisión de literatura sobre temas éticos para la investigación, se consideró que el desarrollo de entrevistas semiestructuradas, al contener preguntas sobre relaciones personales, podría conllevar un riesgo mínimo. Este riesgo fue mitigado mediante acciones como el cuidado de la privacidad y confidencialidad (Atici & Erdemir, 2008; Munir & Earls, 1992). Estas medidas están detalladas en el Protocolo de Consentimiento Informado (PCI), y explicadas en la sección correspondiente a consideraciones éticas.

Al inicio de la entrevista, se explicó al participante el objetivo del estudio, el PCI, la confidencialidad y la guía de la entrevista. Con el PCI firmado por el participante y su consentimiento de grabación, se inició la entrevista, la cual fue almacenada digitalmente para su posterior transcripción.

Tabla 4. Actores sociales

Código Actor social	Rol en la organización	Cargo	Edad	Antigüedad laboral
M-F	Fundador	Director	75	55
M-S	Sucesor	Gerente	32	6
M-G	Gerente	Gerente de Finanzas	40	15
M-T1	Trabajador 1	Contador	63	25
M-T2	Trabajador 2	Control de calidad	52	25
K-F1	Fundador 1	Director Comercial	66	29
K-F2	Fundador 2	Director de Producción	63	29
K-S	Sucesor	Jefe Comercial	31	5
K-G	Gerente	Gerente General	55	10
K-T	Trabajador	Contador	35	12
R-F1	Fundador 1	Director	78	50
R-F2	Fundador 2	Director	72	50
R-S	Sucesor	Gerente General	39	10
R-G	Gerente	Gerente de Finanzas	65	2
R-T	Trabajador	Desarrollo del producto	54	25
W-F	Fundador	Director	61	22
W-S	Sucesor	Jefe Planeamiento Financiero	29	4
W-G	Gerente	Gerente de Talento	46	11
W-T1	Trabajador 1	Ejecutiva comercial	41	12
W-T2	Trabajador 2	Analista de sistemas	34	10

**Nota.** Solo los sucesores tienen menor antigüedad laboral

La guía utilizada para las entrevistas preliminares se basó en el marco conceptual propuesto en este trabajo y en el protocolo de entrevista de Clark et al (2010) cuya adaptación se presenta en el Apéndice C y fue elaborado de manera individual para cada actor social.

Los entrevistados fueron los miembros de las cuatro empresas familiares que representaron a la generación saliente y a la que ingresa. Como ninguna de las empresas opera con la misma estructura organizacional, se consideró conveniente realizar las entrevistas preliminares a un número representativo por cada organización. En ese sentido, Los entrevistados fueron: los fundadores (con cargos directivos o de gerencia general), sucesores (que trabajan en la empresa), gerentes (miembros familiares o no familiares) y trabajadores (miembros con antigüedad laboral mayor a 10 años o desde inicio de la organización). Todos, con un rol importante en los aspectos estratégicos de la sucesión (Kiesler & Sproull, 1982). Las entrevistas fueron realizadas a un total de veinte participantes seleccionados por muestreo intencional (Creswell, 2003; Miles & Huberman, 1994). La Tabla 5 muestra la distribución los participantes por cada organización, distribuidos en infórmate clave: fundadores y sucesores e informantes generales: gerentes y trabajadores (Izquierdo, 2015).

**Tabla 5. Lista de participantes**

Empresa	Informantes clave		Informantes generales		Total
	Fundadores	Sucesores	Gerentes	Trabajadores	
1 - K	2	1	1	1	5
2 - M	1	1	1	2	5
3 - R	2	1	1	1	5
4 - W	1	1	1	2	5
<b>Total entrevistados</b>					<b>20</b>

**Nota:** Para igualar la cantidad de entrevistados se entrevistó a más de un representante por tipo de informante.

La elaboración de las preguntas para las entrevistas semiestructuradas tuvo como referencia la revisión de literatura de Albert y Whetten (1985) quienes aportaron un marco amplio para entender las particularidades centrales, distintivas y duraderas que los miembros puedan percibir de su organización; de Corley y Gioia (2004), para conocer cómo las organizaciones responden a los cambios de identidad; Ravasi y Schultz (2006) proporcionan información para reconocer cuáles pueden ser las amenazas a la identidad de las organizaciones y Zellweger et al. (2010) para entender el concepto de identidad en la empresa familiar.

El proceso de entrevistas se inició el 12 de julio de 2022 y culminó el 16 de enero de 2023. Una de las complicaciones presentadas, además de haber pasado por el período de pandemia, fue coincidir con las agendas de los entrevistados quienes cambiaban los horarios a pesar de haber acordado las entrevistas. De las veinte entrevistas, el 65% se realizó de manera presencial en una oficina debidamente habilitada sin ruido ni interrupciones y el 35% de manera virtual utilizando la plataforma de videoconferencia *Zoom*. Las entrevistas se realizaron dentro del horario de oficina y en sesiones que duraron entre 45 y 60 minutos a excepción de una que se realizó en dos sesiones de días diferentes con un promedio de 30 minutos por cada sesión. La Tabla 6 muestra la relación de las entrevistas. Los participantes fueron identificados con un código formado por una letra del nombre de la empresa y una letra por la posición que ocupan en el proceso de sucesión. Todas las entrevistas fueron grabadas digitalmente para luego ser transcritas y archivadas en una carpeta por cada empresa para mantener la evidencia. Cada transcripción fue registrada con fecha y código del participante.

En total se entrevistó a seis fundadores (la mayoría papá fundador a excepción de una familia cuyos fundadores son una pareja de esposos y otra, una pareja de amigos), tres gerentes de finanzas, un gerente de desarrollo del talento, cuatro sucesores y seis trabajadores (dos de contabilidad, uno de producción, uno del área comercial, uno del área de sistemas y uno del área de finanzas). El uso de las entrevistas semiestructuradas permitió recopilar datos que sirvieron para identificar patrones, concordancia y contradicciones entre los informantes.

#### **4.7.2 Documentación escrita y digital**

Los documentos permitieron enlazar, triangular y validar la información obtenida de las entrevistas (Yin, 2003). Se recopiló de manera discreta, documentación que representó o brindó descripciones de la identidad de la organización y su relación con los componentes del modelo propuesto: *adaptación*, *identificación* y *propiedad*. La revisión de documentos implicó tomar en cuenta aspectos estratégicos y culturales, así como proyecciones de imagen dentro y fuera de la empresa (Gioia et al, 2010).

Tabla 6. Cronograma de entrevistas realizadas

N	Rol en la organización	Fecha de entrevista	Código participante
1	Fundador	22/11/2022	M-F
2	Gerente	19/12/2022	M-G
3	Sucesor	19/12/2022	M-S
4	Trabajador 1	19/12/2022	M-T1
5	Trabajador 2	19/12/2022	M-T2
6	Fundador 1	20/07/2022	K-F1
7	Fundador 2	5/12/2022	K-F2
8	Sucesor	16/01/2023	K-S
9	Gerente	4/08/2022	K-G
10	Trabajador	20/07/2022	K-T
11	Fundador 1	12/07/2022	R-F1
12	Fundador 2	12/07/2022	R-F2
13	Sucesor	12/07/2022	R-S
14	Trabajador	17/11/2022	R-T
15	Gerente	17/11/2022	R-G
16	Fundador	20/07/2022	W-F
17	Sucesor	12/12/2022	W-S
18	Gerente	12/12/2022	W-G
19	Trabajador 1	21/12/2022	W-T1
20	Trabajador 2	5/12/2022	W-T2

**Nota:** La lista está ordenada por empresa y rol del entrevistado.

Entre las fuentes escritas revisadas se incluyó: manual de funciones, manual de algunos procedimientos de trabajo, políticas internas, organigramas y afiches publicados en el periódico mural dirigido a los miembros de la organización. Los afiches contenían invitaciones a charlas, anuncios de eventos corporativos, comunicados de prensa relacionados con asuntos laborales y publicaciones por certificaciones obtenidas. En cuanto a las fuentes digitales, solo tres de las empresas cuentan con página web. En redes sociales todas tienen perfil de *LinkedIn*, tres empresas tienen cuenta en *Facebook*, aunque no están actualizadas y tres tienen perfiles en *Instagram*. Una de las empresas tiene un perfil en *X* (antes *Twitter*), también desactualizado. Además, solo una cuenta con canal de *youtube*, en el cual publica videos sobre proyectos de su sector que promueven la preservación y revalorización

de la cultura peruana. En la Tabla 7 se detalla un resumen de los resultados obtenidos a partir de la revisión de los documentos de las empresas familiares entrevistadas.

Aunque cada empresa dispone de distintos tipos de documentos internos, estos proporcionaron una base para comprender la estructura organizativa, las estrategias actuales y las posibles barreras para la transición generacional. Se identificó patrones comunes como la centralización de decisiones en los fundadores, la necesidad de preparación en la nueva generación y la presencia de tensiones familiares en torno a la sucesión.

### **4.7.3 Consideraciones éticas**

Como investigador se tiene la obligación de respetar los derechos y valores de los informantes (Creswell, 2003) y “encontrar en la investigación el debido equilibrio entre el derecho a la privacidad del individuo y el derecho a saber de las personas” (Simons, 2009, p. 135). Las consideraciones éticas para esta investigación, señaladas en el Apéndice I, se plantean sobre la base de los procedimientos éticos para la investigación de estudio de caso propuesto por Simons (2009) y se relacionan con el consentimiento informado (CI) para entrevista, el cual contiene el compromiso de confidencialidad sobre la información además de incluir el propósito de la investigación y procesos de la entrevista. Se entiende por consentimiento informado a “la decisión consciente y reflexiva que toman los sujetos sociales para participar en el proceso investigativo” (Galeano, 2004) y se vincula con la “preservación de la privacidad, confidencialidad de la información y uso adecuado de los datos recolectados” (Ponce & Pasco, 2015). En ese sentido, “la ética de la investigación no se limita a defender la integridad y el bienestar de los sujetos a fin de protegerles frente a eventuales malas prácticas” (Ponce & Pasco, 2015) sino, “es ver a la persona con su dignidad, comprensión, protagonismo y cultura como el eje de la acción investigadora. Ese es el punto que agrega complejidad a la investigación cualitativa” (González Ávila, 2002, p. 93).

Aunque la investigación incluyó a actores sociales como fundador, sucesor, gerente y trabajador, se optó por utilizar un solo formato estandarizado de PCI. La individualización de la información recopilada de cada uno de ellos se abordó en sus respectivas guías de entrevistas, personalizadas para cada actor social.

Tabla 7. Resultados de revisión documental

Empresa	Documentos revisados		Hallazgos principales
	Escrito	Digital	
Empresa 1 – M	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organigrama</li> <li>- Manual de funciones</li> <li>- Boletines informativos</li> <li>- Comunicaciones internas del periódico mural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfil de <i>LinkedIn</i></li> <li>- Cuenta de <i>Facebook</i> (desactualizada)</li> <li>- Perfil en <i>Instagram</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decisiones centralizadas en el líder.</li> <li>- Necesidad de desarrollar protocolo de sucesión.</li> <li>- Podrían requerir sistemas más modernos de comunicación interna.</li> <li>- Poca presencia en mercados más amplios.</li> </ul>
Empresa 2 – K	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organigrama</li> <li>- Política interna de la empresa</li> <li>- Procedimientos de trabajo</li> <li>- Invitaciones a charlas y talleres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Página <i>web</i> en castellano</li> <li>- Perfil de <i>LinkedIn</i></li> <li>- Cuenta de <i>Facebook</i></li> <li>- Perfil en <i>Instagram</i></li> <li>- Perfil en X</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La toma de decisiones se comparte entre fundadores y gerente general.</li> <li>- Baja participación de la segunda generación en decisiones de la empresa.</li> <li>- Se requiere programas de capacitación para sucesores.</li> <li>- Se preocupan por comunicar eventos y logros.</li> <li>- Enfoque en sostenibilidad.</li> </ul>
Empresa 3 – R	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organigrama</li> <li>- Afiches del periódico mural: campañas deportivas, de salud entre otros eventos.</li> <li>- Manual de funciones en desarrollo.</li> <li>- Catálogo de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Página <i>web</i> en castellano</li> <li>- Perfil de <i>LinkedIn</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resistencia al cambio por parte de la generación saliente (padres).</li> <li>- Hijo mayor como principal sucesor activo en la empresa.</li> <li>- Se requiere protocolos claros de sucesión.</li> <li>- Los trabajadores aceptan la sucesión.</li> <li>- Limitado manejo de su imagen en redes sociales.</li> </ul>
Empresa 4 – W	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organigrama</li> <li>- <i>Brochure</i> de la empresa</li> <li>- Manual de funciones</li> <li>- Programa de eventos corporativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Página <i>web</i> en inglés</li> <li>- Perfil de <i>LinkedIn</i></li> <li>- Cuenta de <i>Facebook</i> (desactualizada)</li> <li>- Perfil en <i>Instagram</i></li> <li>- Canal de <i>youtube</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resistencia al cambio por parte del fundador.</li> <li>- Alta centralización de decisiones en el fundador.</li> <li>- Necesidad de desarrollar plan de selección y capacitación para sucesor.</li> <li>- Clientes en su mayoría de mercados internacionales.</li> <li>- Enfoque en innovación y excelencia.</li> </ul>

El PCI se presenta en el Apéndice J, y fue firmado en dos copias: una para el informante y otra para los archivos de la investigación. En casos donde fue difícil obtener un PCI firmado, se solicitó una firma digital, huella dactilar, o una confirmación por correo electrónico, respaldada por un audio o video de la entrevista.

Finalmente, para proteger y salvaguardar la privacidad de los participantes, se reemplazaron los nombres originales por códigos o pseudónimos. Asimismo, todas las grabaciones y archivos fueron identificados utilizando esas denominaciones. No se publicará información sin el consentimiento de los participantes ni información que pueda ser identificable. De esta manera “la confidencialidad ayuda a garantizar la confianza y las condiciones necesarias para reunir datos válidos por la sinceridad de quienes lo ofrecen” (Simons, 2009, p. 135).

#### **4.7.4 Validez y confiabilidad**

Este estudio de caso múltiple se apoyó en dos estrategias principales de validación: la triangulación y la validación del respondiente (Simons, 2009). La triangulación se centró en el método y consistió en realizar análisis cruzados desde diferentes ángulos o fuentes de datos; de este modo, se entendió mejor el tema de investigación y se verificó su importancia (Simons, 2009). Por otro lado, la validación del respondiente se centró en el proceso para asegurar la validez interna y permitió “la validación múltiple, adecuada y precisa de los sucesos y experiencias” (Simons, 2009, p. 170) mediante la comprobación con los participantes que lo que se diga en el informe coincida con lo que manifestaron o con el significado que le dieron (Simons, 2009).

Para garantizar la confiabilidad de los datos, se adaptaron medidas referidas del trabajo de Corley y Gioia (2004) y se establecieron las siguientes: en primer lugar, se revisó meticulosamente todos los datos, incluyendo registros de contacto, transcripciones de entrevistas, notas de campo, documentos y demás información recibida, tal como fueron recopilados, utilizando un programa de gestión de data cualitativa. En segundo lugar, se aplicó un interrogatorio entre pares, lo que implicó que se trabaje con un investigador no involucrado en el estudio para discutir los patrones en los datos, y solicitar preguntas críticas acerca del procedimiento de recopilación y análisis de datos. Esto con el fin de que el investigador tenga la oportunidad de evaluar sus ideas a través de otro investigador y obtener la perspectiva

de un tercero. Finalmente, se cruzó información también con un investigador cualitativo experimentado con los procedimientos realizados, a fin de que realice una auditoría a nuestros procesos para respaldar aún más el sentido de confiabilidad de los datos obtenidos. Este investigador revisó las notas de campo, protocolos de entrevista, esquemas de codificación, transcripciones de entrevistas y documentación recabada para validar si las conclusiones a las que se llegó son meritorias y correctas. En el Apéndice O se presenta un ejemplo de triangulación y validación del respondiente respectivamente.

#### **4.8 Análisis de datos**

El análisis cualitativo es un proceso dinámico, cíclico y no lineal (ATLAS.ti, 2022). Este proceso abarca distintas fases que incluyen la compilación de datos, seguida de su separación, articulación y transformación hasta llegar a conclusiones verificadas (Isabella, 1990; Miles & Huberman, 1994; Yin, 2011). En esta investigación, se adoptó un enfoque basado en tres actividades concurrentes: condensación de datos, visualización de datos y obtención y verificación de conclusiones, como lo proponen Miles et al. (2014). En el Apéndice M se presenta un ejemplo de estas tres actividades.

Para llevar a cabo este análisis también se integraron herramientas clave como el sistema categorial, la metasíntesis y la *metamatrix*, las cuales permitieron organizar, comparar, interpretar y presentar los hallazgos de manera inductiva y sistemática (Galeano, 2004; Miles et al., 2014; Saldaña, 2013). La aplicación de estas herramientas será presentada en el siguiente acápite.

La condensación de datos se inició identificando los conceptos iniciales de la data recolectada y agrupándolos en códigos y categorías bajo el método de codificación del primer y segundo ciclo de Saldaña (2013). Estos códigos y categorías fueron organizados en una matriz que conforma el sistema categorial (explicado con mayor detalle en la sección: 4.9). Posterior a ello, se realizó una codificación axial con la que se buscó relaciones entre estas categorías. Debido a la cantidad de información generada de todas las entrevistas transcritas se utilizó el software Atlas ti para sistematizar el registro de códigos, categorías y relaciones de concordancia entre “las narrativas y la codificación de la información” (Avolio, 2016, p. 102) .

Para la visualización de datos se diseñó una *metamatrix* que permitió distinguir entre las *main quotes* y las *supporting quotes*, siguiendo las recomendaciones de Saldaña (2013). Como señala Patton, (1980), “las citas directas son una fuente básica de datos en bruto en la medición cualitativa, revelando el nivel de emoción de los encuestados, la forma en que han organizado su mundo, sus pensamientos sobre lo que está pasando, sus experiencias y sus percepciones básicas” (p. 28). En el Apéndice D se presenta un ejemplo de la *metamatrix* elaborada en este estudio. En cuanto a la obtención y verificación de conclusiones “se produce una saturación total, de forma que todos los datos se ajustan a las categorías emergentes” (Trinidad et al., 2006, p. 49). Estas nuevas categorías fueron agrupadas en temas similares para formar las dimensiones del marco emergente.

#### **4.9 Sistema categorial**

Para el desarrollo del sistema categorial de esta investigación, se tomó como referencia el estudio realizado por Galeano y Aristizabal (2008), quienes lo definen “como recurso teórico y metodológico (...) que presenta en sus múltiples relaciones las categorías (...) y se constituye en bitácora permanente de la investigación” (p. 164). En otras palabras, es un conjunto de categorías construido en relación con los objetivos general y específicos, con la interrelación de los actores existentes y con la información recabada mediante los instrumentos de recolección. El sistema categorial contribuye al análisis de la información y a la evaluación continua de la investigación (Galeano, 2004; Galeano & Aristizabal, 2008).

Antes de proceder, es fundamental entender qué define a un código y a una categoría y cómo se distinguen a partir de los datos recogidos para construir un sistema categorial. Por esta razón, a continuación, se explican términos relacionados, como codificación y categorización.

##### **4.9.1 Codificación**

La codificación es la acción dentro del proceso analítico por la que el investigador nombra con una o varias palabras (código), extrae y relaciona a las citas o unidades, con las categorías a las que pertenece. La categoría entonces reúne los códigos por semejanza de temas. (Corbin & Strauss, 1990; Galeano, 2004; Strauss & Corbin, 2002; Trinidad et al., 2006). Existen tres tipos de codificación: abierta, axial y selectiva: (1). Codificación abierta. Tiene como objetivo el indagar, por lo que se

presentan preguntas comparativas que inducen al investigador a salir de la subjetividad y el sesgo. Los datos son fragmentados de forma analítica para ser comparados con otros respecto a diferencias e igualdades, a modo que se generen categorías emergentes y el investigador pueda codificar los datos conforme emerjan las categorías. (Corbin & Strauss, 1990; Strauss & Corbin, 2002; Trinidad et al., 2006).

(2). Codificación Axial. Se denomina axial debido a que la codificación se realiza en torno a una categoría. Es decir, cada categoría es relacionada a sus subcategorías y esta relación es cruzada contra los datos. (3). Codificación selectiva. En este proceso el investigador, realizando un análisis intensivo, reduce todas las categorías en relación con una categoría central<sup>4</sup>. Mediante esta codificación se descartan las categorías que no representan relevancia o se completan con mayor detalle. Por lo general, esta codificación se realiza en la última fase del análisis (Corbin & Strauss, 1990; Strauss & Corbin, 2002).

#### **4.9.2 Categorización**

La investigación cualitativa, organiza el análisis de información en función de categorías (Galeano, 2004), conocidas también como familias (Saldaña, 2013). Las categorías vienen a ser los conceptos obtenidos de los datos, que representan al fenómeno estudiado y facilitan su descripción (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 2002). En la mayoría de casos, “responden a la pregunta: ¿Qué pasa aquí?” (Strauss & Corbin, 2002, p. 124). Del mismo modo, Galeano (2021) las describe como:

Conceptos, ordenadores epistemológicos, campos de agrupación temática. Son unidades significativas que dan sentido a los datos y permiten reducirlos, compararlos, clasificarlos y relacionarlos. Dar sentido a los datos significa estructurar y exponer los temas (o unidades de análisis), y extraer y confirmar conclusiones argumentadas y sustentables. También son consideradas como códigos conceptuales que muestran las relaciones entre los datos y la teoría. (Galeano, 2021, p. 36)

Las categorías pueden resultar “de preguntas y reflexiones del investigador o reflejar los eventos críticos de las narraciones de los participantes” (Hernández

---

<sup>4</sup> La categoría central representa el fenómeno central del estudio.

Sampieri, 2014, p. 428). Mediante el análisis de la data cualitativa se puede construir las categorías de tres formas principales: 1) Categorías que provienen de conceptos o lo que se conoce como deductivas, por ser categorías que resultan del marco teórico o preguntas de investigación. 2) Categorías basadas en datos o también conocidas como inductivas. 3) Mixtas, porque se generan tanto por conceptos como por datos. (Kuckartz, 2019; Saldaña, 2013). De las categorías iniciales, conocidas también como centrales o de primer orden, pueden surgir subcategorías (categorías secundarias o de segundo orden en adelante), las cuales se generan cuando se descompone a una categoría con el fin de hacerla más específica y acomodar los resultados con preguntas para saber cuándo, cómo, dónde y por qué puede ocurrir el fenómeno de estudio (Galeano, 2021; Strauss & Corbin, 2002).

También se presentan hallazgos llamados categorías emergentes, las cuales aparecen para atender los inconvenientes de “ajuste, relevancia, fuerza y riqueza” de los resultados (Glaser & Strauss, 1967, p. 37). Es por ello que resultan ser las más importantes y las que mejor se ajustan a los datos ya que a medida que van surgiendo, se desarrolla más su significado y la validación de su relevancia (Glaser & Strauss, 1967). Las categorías pueden clasificarse según el momento del proceso investigativo en: descriptivas, explicativas e interpretativas. 1) Descriptivas o exploratorias: aquellas que identifican las características de los grupos de datos; 2) Explicativas: orientadas a temas repetitivos que necesiten ser argumentados y 3) Interpretativas: para personificar la posición del investigador.

Otra clasificación se da también por su origen y pueden ser: In vivo, sustantivas y teóricas. a) In vivo o conocidas también como literales o inductivas, porque se emplean frases o palabras exactas de los participantes; b) Sustantivas, cuando el investigador adjudica nombres según las particularidades que identifica en los datos y c) Teóricas, porque el investigador utiliza conceptos para ordenar coherentemente los datos (Galeano, 2004; Strauss & Corbin, 2002). “las subcategorías hacen más específica a una categoría al denotar información tal como cuándo, dónde, por qué y cómo es probable que ocurra un fenómeno” (Strauss & Corbin, 2002, p. 130).

Finalmente, la categorización viene a ser el proceso de definir conceptos interpretativos (categorías) que se generan de la revisión minuciosa y del análisis de todos los datos recopilados para de esta manera, favorecer la clasificación conceptual en temas o grupos similares que guarden relación y permitan responder a los objetivos

de la investigación (Berenguera et al., 2014; Strauss & Corbin, 2002; Trinidad et al., 2006). Construir categorías compromete dos aspectos relacionados: la definición de las mismas y las relaciones del investigador (con los participantes y con la documentación) (Galeano, 2021). Luego, entonces, reunir los conceptos en categorías permite al investigador delimitar los datos en unidades que facilitan el análisis de información (Strauss & Corbin, 2002).

La Figura 4 presenta un ejemplo de los códigos y categorías utilizadas en esta investigación. En ella se destaca que la codificación y la categorización son dos componentes diferenciados del análisis cualitativo. Para entender mejor la relación entre ambos elementos, Saldaña (2013) propone ver metafóricamente a la codificación como los huesos del análisis y a la categorización como la integración que ensambla esos huesos para formar el “esqueleto de trabajo” (p. 8)..

**Figura 4. Categorización y codificación utilizados en la investigación**

Códigos iniciales por categoría		Pregunta de investigación	
<b>Construcción de IO</b>		¿Cómo se construye la identidad organizacional dentro del proceso liminal de sucesión transgeneracional de las empresas familiares en Perú?	
CIO	Tipo de organización		CIO-TO
CIO	Antecedentes		CIO-A
Identificación			I
I	Valores		I-V
I	Liderazgo		I-L
Adaptación			A
A	Cambio		A-R
A	Obediencia		A-O
Propiedad			P
P	Sentido de pertenencia	P-S	
P	Valoración	P-V	
P	Esfuerzo	P-D	
Sensación de oportunidad perdida		SOP	
SOP	Condiciones socio-económicas	<b>SOP-CSE</b>	
SOP	Trayectoria	SOP-T	
SOP	Objetivos	SOP-O	
Creencias identitarias		CI	
CI	Procedimientos internos	CI-PI	
CI	Estrategias	CI-E	
Estado fundamental del fundador		EF	
EF	Características positivas	EF-CP	
EF	Características negativas	EF-CN	
Continuidad a través del liderazgo		CL	
CL	Expectativas	CL-E	
CL	Comunicación	CL-FC	
Permanencia o dilución de valores		PV	
PV	Comportamientos	PV-C	
PV	Estabilidad	PV-E	
Importancia del cambio generacional		CG	
CG	Edad	CG-E	
CG	Reglas	CG-R	
Preocupación por los recursos		PR	
PR	Orientación	PR-O	
PR	Decisiones	PR-D	
Relación fundador y empleados		RF	
RF	Limites	RF-L	
RF	Seguridad	RF-S	
Trabajo en equipo y con el cliente		TE	
TE	Comunidad	TE-C	
TE	Opiniones	TE-O	
		¿Qué componentes que intervienen en el proceso de construcción de la identidad organizacional de empresas familiares en Perú?	
		¿Cómo se da el proceso de transmisión de la identidad organizacional entre una generación y otra?	
		Comprender cuáles son las tensiones que se presentan al momento de la construcción de la identidad organizacional entre una generación y otra, dentro del proceso liminal de sucesión transgeneracional.	

Categorías deductivas

Codificación abierta

Codificación axial

Codificación selectiva

Identidad Organizacional (IO)

**Nota.** Clasificación desarrollada a partir de Corbin y Strauss (1990); Galeano (2004) y Hernández (2013)

### 4.9.3 Sistema categorial N°1

El proceso de elaboración del sistema categorial para la presente investigación abarca la evolución desde una construcción inicial hasta una más desarrollada, donde se interpretan los aspectos conceptuales y contextuales de las categorías que estructuran el estudio. Durante este análisis, se justifica la inclusión de categorías emergentes y la exclusión de otras. El sistema categorial preliminar se inició con códigos para formar categorías teóricas basadas en los objetivos propuestos y la revisión del marco teórico conceptual (Galeano & Aristizabal, 2008). Del objetivo general se derivó la categoría de primer orden, mientras que de los objetivos específicos se obtienen las categorías de segundo orden, como se muestra en la Tabla 8.

En esta etapa de la investigación, se profundizó aún más en la revisión del marco teórico conceptual, centrando el ajuste sobre el problema de investigación y estableciendo relaciones con el contexto. Esto proporcionó mayores argumentos para considerar las categorías teóricas de primer orden como: identificación, adaptación y propiedad, con sus respectivas subcategorías teóricas como: sensación de oportunidad perdida, creencias identitarias, estado fundamental del fundador, continuidad a través del liderazgo, permanencia o dilución de valores, importancia del cambio generacional, preocupación por los recursos de la empresa, relación entre fundador y empleados y, trabajo en equipo y el cliente.

Sobre la base de esta estructura se desarrolló un primer sistema categorial denominado, en esta investigación, como *sistema categorial teórico* dado que incluye categorías y subcategorías derivadas del marco conceptual. La Tabla 9 muestra el sistema categorial que sirvió de base para estructurar nuestra propuesta de esquema teórico sobre el proceso de Construcción de la IO. Este sistema también facilitó la formulación de las preguntas individuales empleadas en las entrevistas realizadas a los distintos actores sociales durante el trabajo de campo. La Tabla 10 presenta un ejemplo de preguntas orientadoras dirigidas a la generación saliente que actualmente gobierna la empresa: fundadores/propietarios. El detalle de las preguntas elaboradas para las entrevistas a los actores sociales en función de las categorías teóricas y los objetivos de estudio, se encuentra disponible en el Apéndice K.

**Tabla 8. Categorías teóricas relacionadas con los objetivos de investigación**

<b>Categoría de primer orden</b>	<b>Objetivo general</b>
Construcción de IO (CIO) Identificación (I) Adaptación (A) Propiedad (P)	Comprender cómo se construye la IO dentro del proceso liminal de sucesión transgeneracional de las empresas familiares en Perú.
<b>Categorías de segundo orden</b>	<b>Objetivos específicos</b>
Sensación de oportunidad perdida (SOP) Creencias identitarias (CI) Estado fundamental del fundador (EF)	Identificar los componentes que intervienen en el proceso de construcción de la IO de empresas familiares en Perú.
Continuidad a través del liderazgo (CL) Permanencia o dilución de valores (PV) Importancia del cambio generacional (IC)	Analizar cómo se da el proceso de transmisión de la IO entre una generación y otra.
Preocupación por los recursos (PR) Relación fundador y empleados (RF) Trabajo con el equipo y el cliente (TE)	Comprender cuáles son las tensiones que se presentan al momento de la construcción de la IO entre una generación y otra, dentro del proceso liminal de sucesión transgeneracional.

**Tabla 9. Sistema categorial teórico**

Categorías teóricas 1er orden	Sub categorías teóricas 2do orden
Identificación (I)	Sensación de oportunidad perdida (OP) Creencias identitarias (CI) Estado fundamental del fundador (EF)
Adaptación (A)	Continuidad a través del liderazgo (CL) Permanencia o dilución de los valores (PV) Importancia del cambio generacional (CG)
Propiedad (P)	Preocupación por los recursos de la empresa (PR) Relación fundador y empleados (RF) Trabajo en equipo y con el cliente (TE)

**Nota.** Este sistema categorial teórico será contrastado posteriormente con los resultados obtenidos del trabajo de campo.

Tabla 10. Esquema de preguntas para entrevistas a partir del sistema categorial teórico

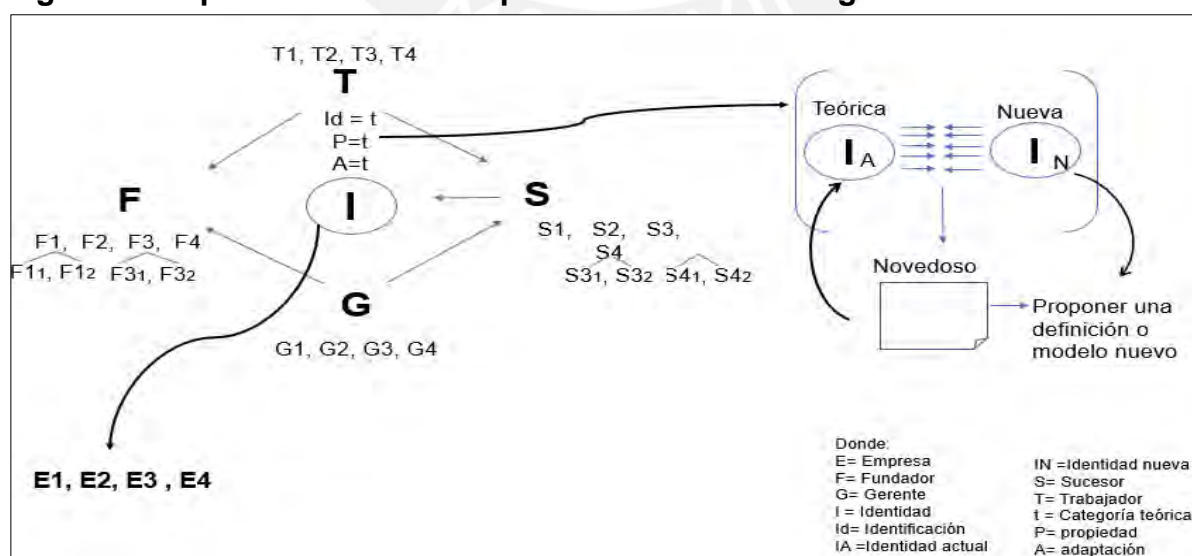
Categorías de 1er orden	Definición categorías de primer orden	Propósito	Sub-categorías teóricas	Definición sub categorías teóricas	Preguntas preliminares orientadoras a la generación que gobierna (FUNDADORES/PROPIETARIOS)
Identificación	Es “el grado de autoidentidad” que los miembros asocian con la identidad de su organización (Lee et al., 2020, p. 226). Transmite simultáneamente distinción y unidad ya que los individuos dentro de la organización pueden percibir lo que es la organización para ellos y cuanto más se identifique con esa organización	Comprender cómo el nivel de identificación influye en la construcción de la IO	Sensación de oportunidad perdida en torno a la sucesión	Para Gioia 2004, la sensación de oportunidad perdida gira en torno a un proceso de cambio, ya que se presenta una sensación de no estar seguros de quiénes somos en el momento del cambio y la identidad se torna ambigua al pasar de una identidad antigua a una nueva.	<p>¿Cómo se encuentra usted al saber que va a entregar un legado a una nueva generación que gobernará la organización?</p> <p>¿Cuál cree usted que son los principales retos/desafíos que esperan a la nueva generación que gobernará la organización?</p> <p>¿Cuál cree usted q es el mayor riesgo en este proceso de sucesión?</p> <p>¿Por qué usted eligió a una generación familiar y no a una administración externa?</p>

Categorías de 1er orden	Definición categorías de primer orden	Propósito	Sub-categorías teóricas	Definición sub categorías teóricas	Preguntas preliminares orientadoras a la generación que gobierna (FUNDADORES/PROPIETARIOS)
Identificación	es probable que sus actos sean en favor de la empresa y estén asociados también con la probabilidad de retención o salida de la organización (Albert et al., 2000; Lee et al., 2020).	Comprender cómo el nivel de identificación influye en la construcción de la IO	Evaluación de creencias identitarias	Cómo se percibe a la organización en su estado actual y como la perciben a puertas de recibir a una nueva generación que gobernará la organización.	<p>¿Qué caracteriza a esta organización? ¿Cuáles son las características más relevantes de esta organización que la diferencia del resto?</p> <p>¿Qué lo identifica a usted con la organización?</p> <p>¿Qué es lo que considera usted que en este cambio generacional no debería de variar /cambiar. ¿Qué es lo que debería de perdurar entre una generación y otra?</p> <p>¿Cómo cree usted que los miembros perciben a la organización bajo el gobierno actual?</p> <p>¿</p>

**Nota.** Se generó un total de 36 preguntas para entrevistar al Fundador: 17 preguntas relacionadas con la categoría Identificación, 10 con Adaptación y 9 con Propiedad.

El sistema categorial teórico facilitó el desarrollo de un esquema de análisis basado en el proceso de condensación, visualización y conclusión, descrito por Miles, Huberman y Saldaña (2014). Este esquema, alineado con los objetivos del estudio, constituye un marco diseñado para analizar la construcción de la IO en el contexto de empresas familiares, integrando categorías teóricas y elementos emergentes. Entre sus componentes principales se encuentra la estructura de la empresa familiar, representada mediante: E (Empresa) que representa a las empresas familiares específicas: E1, E2, E3 y E4; F (Fundadores) que incluye a seis actores distribuidos de forma que dos empresas tienen dos fundadores cada una; G (Gerentes), responsables de la gestión; T (Trabajadores), quienes aportan perspectivas externas a la familia y S (Sucesores). Además, se consideran las categorías analíticas de la IO, abordadas desde dos perspectivas: la Identidad Actual (IA) con base en categorías teóricas predefinidas como identificación (Id), propiedad (P) y adaptación (A), y la Identidad Nueva (IN), construida a partir de elementos emergentes que permiten proponer nuevas definiciones sobre la construcción de la IO. La interacción entre IA e IN, representada por flechas bidireccionales en el lado derecho del esquema, posibilita un enfoque novedoso que puede reforzar la propuesta teórica o proponer un modelo alternativo para la construcción de la IO. Este esquema fue validado con la participación de veinte actores sociales cuya IO teórica fue contrastada con los resultados del trabajo de campo, reforzando su solidez. La Figura 5 muestra el esquema de análisis que sintetiza estos componentes y su interacción.

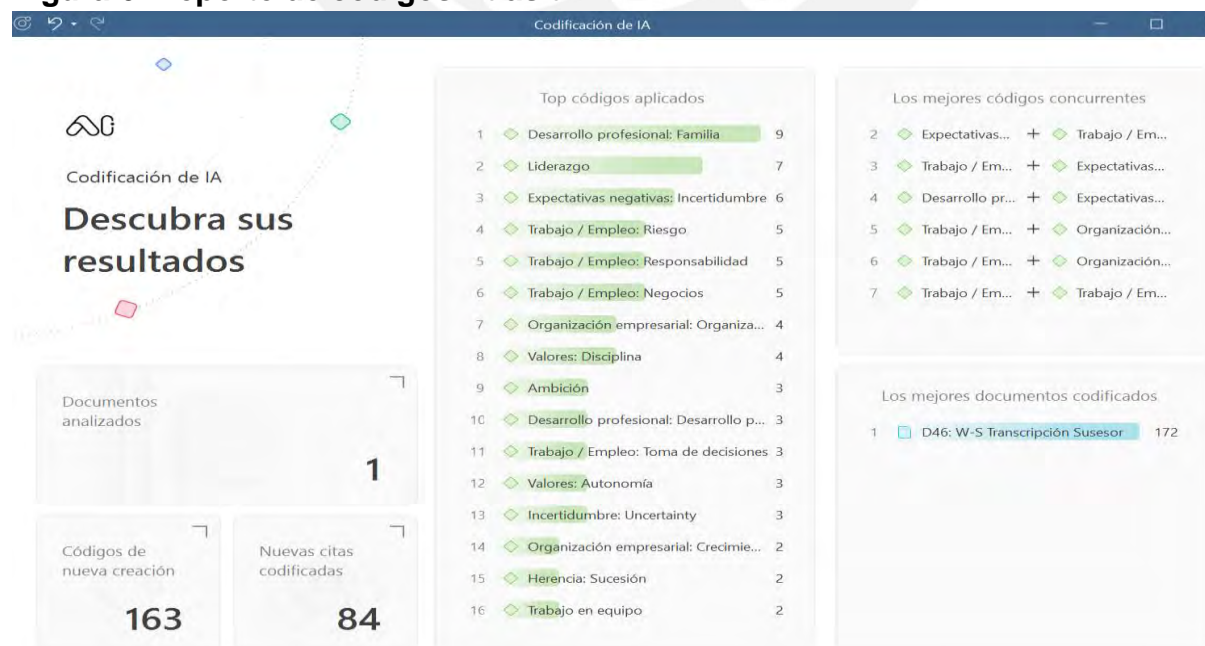
**Figura 5. Esquema de análisis a partir del sistema categorial teórico**



**Nota.** La construcción de la IO teórica debe ser analizada y comparada con los resultados obtenidos del trabajo de campo.

Con la información recolectada de las primeras entrevistas y la revisión documentaria del caso piloto, se procedió a la preparación y organización de los datos para su análisis. Antes de iniciar la condensación, se realizó la transcripción de las entrevistas y se adquirió la licencia del software Atlas ti para analizar el texto mediante la segmentación de citas, codificación y categorización. Los resultados obtenidos con esta herramienta permitieron visualizar la aparición de los primeros códigos, cuya condensación se realizó agrupándolos en categorías inductivas para lograr la saturación de los datos. La información preliminar ingresada al Atlas ti, permitió detectar algunas desviaciones y hacer ajustes correspondientes en los niveles de codificación, depurando y seleccionando aquellos importantes para responder las preguntas de investigación y desarrollar los objetivos. En la Figura 6 se muestra un ejemplo de codificación obtenido desde Atlas ti. Los códigos están agrupados y ordenados de mayor a menor sustentado en la cantidad de veces que aparecen en todo el documento, lo que facilitó el análisis para condensar y visualizar un nuevo conjunto de códigos y categorías derivadas del trabajo de campo y las primeras interpretaciones del estudio exploratorio. Si bien es cierto, el Atlas ti es una herramienta que sistematiza, involucra mucho la compenetración del investigador con los casos de estudio y con los objetivos, para seleccionar los códigos relevantes y no solo priorizar por el peso o densidad marcados por las veces que un mismo código puede repetirse.

**Figura 6. Reporte de códigos Atlas.ti**



**Nota.** Datos obtenidos de la transcripción de entrevista al sucesor R-S.

Este ejercicio se repitió por cada uno de los 20 entrevistados evaluando y comparando la relevancia de la concurrencia de códigos y sus respectivas citas o quotes que orientaron el sentido y respuesta a las preguntas de investigación.

#### **4.9.4 Sistema categorial N°2**

A partir de las categorías y subcategorías teóricas van surgiendo nuevas categorías que obtenidas por actor social guardan relación con las iniciales, lo que permite considerar que los resultados no están tan desviados de la propuesta teórica. Sin embargo, en esta etapa aún es necesario realizar un refinamiento categorial a través de la búsqueda de relaciones entre categorías. El uso de matrices como el *metamatrix* ayudó a organizar los datos y visualizar las categorías para comprender la relación entre ellas. De esta manera, es posible identificar patrones emergentes de interés y comunicar con claridad los resultados. El sistema categorial, al que llamaremos: emergente, quedaría establecido como lo muestra la Tabla 11.

El sistema categorial emergente permite desarrollar un esquema que organiza diferentes perspectivas asociadas a la construcción de la IO en las empresas familiares analizadas. Este enfoque se estructuró en torno a los actores sociales (fundadores, sucesores, gerentes y trabajadores) obteniendo categorías emergentes, temas relevantes y dimensiones fundamentales que influyen en el desarrollo y continuidad de la organización a partir de la IO. La Tabla 12 ilustra como las dimensiones generales (preocupaciones por la continuidad, escenario familiar, oportunidades de desarrollo y correspondencia mutua) muestran la interacción entre los elementos familiares y los empresariales resaltando el compromiso de todos los involucrados con la sostenibilidad, el legado y el desarrollo humano.

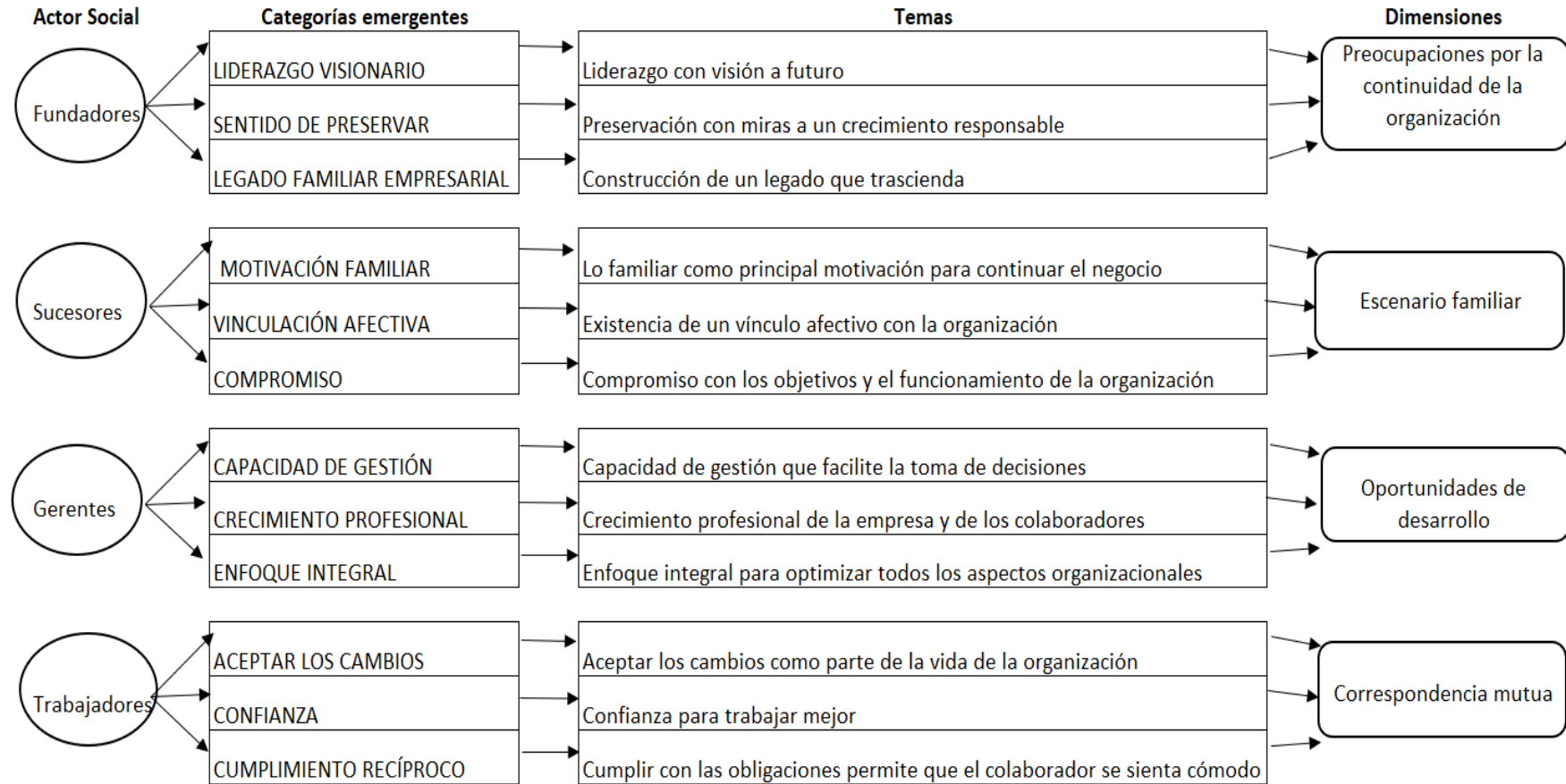
Finalmente, la Tabla 13 muestra la relación entre las categorías emergentes y los objetivos general y específico. Se puede apreciar concordancia en la relación y cumplimiento de objetivos desarrollados en nuestra propuesta de investigación

Tabla 11. Sistema categorial emergente

ESTRUCTURA TEÓRICA		RESULTADOS EMERGENTES PRELIMINARES							
		FUNDADORES		SUCEORES		GERENTES		TRABAJADORES	
Cat teóricas	Sub categorías	Categorías	Sub categorías	Categorías	Sub categorías	Categorías	Sub categorías	Categorías	Sub categorías
ADAPTACIÓN	Continuidad a través del liderazgo	Liderazgo visionario	Visión hacia el futuro	Motivación familiar	Vocación de continuidad	Capacidad de gestión	Aptitud empresarial	Aceptar los cambios	Formación de equipos
	Importancia del cambio transgeneracional		Espíritu emprendedor		Desarrollo inclusivo		Encaminar la empresa hacia el futuro		Aperturarse a lo nuevo
	Permanencia o dilución de valores		Cultura de transmisión de valores		Fortalecer vínculos		Reforzar el comportamiento deseado		Existencia de valores familiares empresariales
IDENTIFICACIÓN	Creencias identitarias	Sentido de preservar	Emociones y sentimientos	Vinculación afectiva	Cambios positivos	Crecimiento profesional	Evolución	Confianza	Sentirse parte de la familia
	Estado fundamental del fundador		Estar presente siempre		Admiración		Buen juicio		Imagen representativa de la empresa
	Sensación de oportunidad perdida		Cuidar lo tuyo		Preocupación		Búsqueda de organización		Confusión
PROPIEDAD	Preocupación por los recursos de la empresa	Legado familiar empresarial	Aspectos transferenciales	Compromiso	Reconocimiento a la familia	Enfoque integral	Estructura familiar	Cumplimiento recíproco	Terceros no familiares
	Relación fundador y empleados		Familiaridad		Bienestar laboral		Aprendizaje		Ambiente de estabilidad
	Trabajo con el equipo y cliente		Buen trato a los clientes		Búsqueda de fidelización		Actitud comercial		Formación en los negocios

**Nota.** Datos obtenidos de contrastar teoría con trabajo de campo.

**Tabla 12. Esquema de resultados**



**Nota.** Las dimensiones halladas representan los componentes de construcción de la IO durante la fase liminal de sucesión

**Tabla 13. Categorías emergentes relacionadas con los objetivos de investigación**

Objetivo general	Categorías principales
Comprender cómo se construye la IO dentro del proceso liminal de sucesión transgeneracional de las empresas familiares en Perú.	Componentes de construcción Momentos de cambio Gestión de tensiones
Objetivos específicos	Categorías de análisis
Identificar los componentes que intervienen en el proceso de construcción de la IO de empresas familiares en Perú.	Preocupaciones por la continuidad Escenario familiar Oportunidades de desarrollo Correspondencia mutua
Analizar cómo se da el proceso de transmisión de la IO entre una generación y otra.	Detonante Elección del sucesor Reconocimiento de la IO Empalme Aceptación
Comprender cuáles son las tensiones que se presentan al momento de la construcción de la IO entre una generación y otra, dentro del proceso liminal de sucesión transgeneracional.	Control del negocio Estilos de gestión Liderazgo

**Nota.** Las categorías emergentes deben dar respuesta a las preguntas y objetivos de la investigación.

## CAPÍTULO 5: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presenta los resultados relacionados con el cumplimiento de los objetivos de investigación. La literatura permitió elaborar previamente un esquema teórico del proceso de construcción de la IO desarrollado a partir de un marco conceptual propuesto para explicar qué elementos emocionales y racionales son tomados en cuenta durante este proceso.

El objetivo principal consistió en analizar de qué manera las empresas familiares en el Perú construyen su IO dentro de la fase liminal de sucesión transgeneracional. Para alcanzar el objetivo general, se concretaron tres objetivos específicos que consistieron en: 1) Identificar los componentes que intervienen en el proceso de construcción de la IO dentro de la fase liminal de sucesión transgeneracional. 2) Conocer cómo se da el proceso de transmisión de la IO entre una generación y otra dentro de la fase liminal de sucesión y 3) Descubrir cuáles son las tensiones que se presentan al momento de la construcción de la IO entre una generación y otra dentro de la fase liminal de sucesión transgeneracional. Estos objetivos guiaron el estudio y permitieron evaluar el éxito de la investigación en la contribución del conocimiento.

Para el análisis e interpretación de los hallazgos, se organizó la información con base en los actores sociales, fundadores, sucesores, gerentes y trabajadores; antes que por empresa. Esta decisión metodológica se sustenta en la necesidad de identificar patrones compartidos y tensiones comunes en la construcción de la IO durante el proceso de sucesión transgeneracional. Dado que cada empresa cuenta con los mismos perfiles de actores involucrados, agrupar la información por actor social permitió comparar transversalmente sus discursos y experiencias, en lugar de generar cuatro narrativas distintas centradas exclusivamente en cada organización. De haberse realizado el análisis por empresa, se habría derivado en una IO por cada caso, dificultando la construcción de un modelo interpretativo más amplio y generalizable. En ese sentido, La información fue revisada desde tres frentes:

Primero: se halló las categorías preliminares de análisis para identificar las dimensiones que las empresas familiares reconocen como importantes durante el cambio generacional. Esto permitió identificar los componentes que las empresas familiares buscan integrar en la construcción de su IO.

Segundo: se identificó cuáles fueron los hitos que marcaron el inicio y los puntos resaltantes durante la transición de generaciones. Este análisis permitió establecer como se da el proceso de transmisión de la IO a los miembros familiares y no familiares.

Tercero: se tomó en cuenta los dos frentes anteriores para entender cómo difiere el comportamiento y percepciones de los actores sociales al experimentar un proceso de cambio. Esta evaluación permitió entender cuáles son las tensiones que entre generaciones se presentan al momento de la construcción identitaria.

A continuación, se desarrollan los temas que emergieron de los datos y su respectiva interpretación estructurada a partir de la perspectiva de los actores sociales. Cada uno de los apartados de los resultados corresponden a los objetivos específicos de la investigación.

## **5.1 Componentes que intervienen en el proceso de construcción de la IO**

Durante el proceso de sucesión, la IO está en vilo. Sobresalen una serie de tensiones entre la generación que sale y la que ingresa; entre aquellos que tuvieron la oportunidad de fundarla, y en ello, delinear los aspectos constitutivos de su proyección y desarrollo para el futuro; y aquellos que deben retomarlos, ajustarlos a la realidad actual y gestionar los cambios pertinentes. No obstante, este proceso de construcción requiere conocer, ante todo, cuáles son los componentes del proceso de construcción identitario. Los resultados de la investigación arrojan cuatro dimensiones o aspectos que se constituyen en los elementos que forman parte del proceso de construcción de la IO en el momento temporal liminal por el que atraviesan las organizaciones familiares estudiadas. Estas son las siguientes: Preocupaciones por la continuidad de la organización, escenario familiar, oportunidades de desarrollo y confianza mutua. Se procede a continuación, a describir cada uno de estos componentes para luego explicar su articulación con cada uno de los actores sociales que intervinieron en la investigación.

### **5.1.1 Preocupación por la continuidad**

Desde el punto de vista de los fundadores, hay una preocupación por la continuidad de la organización. Si bien esto era de esperarse, esta inquietud tiene una serie de matices que sustentan y configuran tal preocupación. Así, la inquietud por

la perdurabilidad de la organización radica en lo siguiente: Hay un tipo de liderazgo que se aleja de lo meramente operativo para convertirse en un proyecto de largo aliento. Esta aproximación se identifica con lo estratégico: “un plan estratégico a futuro y eso va de la mano con quién me va a tomar la posta” (Entrevistado 16, comunicación personal, 20 de julio de 2022). En tal razón, hay un atributo impostergable con quien vaya a suceder en el camino de tomar las riendas de la organización y es la capacidad para visionar el futuro. De esta manera, la estrategia y el devenir van de la mano, la concepción estratégica se concibe como la posibilidad de proyectarse en el tiempo: “La visión que tiene [nueva generación], (...) ya está más preparado (...) tiene las cosas claras.

A dónde tenemos los mercados, qué tenemos que tocar, las alianzas que tenemos que hacer con nuestros clientes. (...) tiene una visión más clara que la mía, más actualizada” (Entrevistado 11, comunicación personal, 12 de julio de 2022). Cabe un elemento más a este liderazgo visionario que se preocupa por la continuidad de la organización, y es que esas capacidades en específicas le corresponden a la familia dueña de la organización. Es una tarea innata y propia de este estamento. Lo operativo, que también es importante, es responsabilidad de los trabajadores, no de los dueños, esto porque el “liderazgo del conocimiento y el liderazgo estratégico, está en la sucesión de la familia, y el liderazgo administrativo, financiero y contable y logístico está en los funcionarios” (Entrevistado 6, comunicación personal, 20 de julio de 2022).

Este liderazgo visionario contempla otra particularidad que menguaría la preocupación por la continuidad de la organización en caso se pueda cumplir y es la preservación de la organización por encima de cualquier otro propósito superior. Uno de los fundadores lo explicita con contundencia: “Yo creo que las empresas se fundan para que sobrevivan a las personas, [es decir] la empresa es una institución absolutamente independiente de la persona (Entrevistado 6, comunicación personal, 20 de julio de 2022). En tal perspectiva, las personas pueden cambiar -de hecho, lo hacen- pero esto no debe de afectar la continuidad de la organización en el tiempo. Incluso, este afecto tiene connotaciones de identificar la organización como un miembro de la familia, con una clara connotación antropomórfica por parte de los fundadores: “si tú no sientes que estás haciendo algo por ti, qué es tu obra, nunca le vas [...] meter las mismas ganas, el mismo cariño, el mismo esfuerzo y yo le digo a mi

marido, así como tú y yo, la fábrica es nuestro tercer hijo, y lo hemos cuidado y hemos trabajado con tanto cariño” (Entrevistado 12, comunicación personal, 12 de julio de 2022). Así, la organización tiene que perseverar porque forma parte de la familia, y en ese sentido, tiene intereses propios que deben de ser resguardados.

Ahora, no basta con liderar con visión o tener en cuenta que la organización es un ente autónomo ligado entrañablemente con la familia, sino que la gestión tiene que perdurar, dejar un legado que trascienda en el tiempo, y deje la huella de la familia: “haces una empresa pensando en, no en la facturación, sino en generar negocio, en dejar una huella” (Entrevistado 16, comunicación personal, 20 de julio de 2022). Por eso es importante -y de ahí la preocupación- que los miembros de la familia conozcan el negocio, “[es] poco probable que alguien de la familia asuma un rol que no conoce” (Entrevistado 6, comunicación personal, 20 de julio de 2022). Y esto para que la comunidad en general, clientes, competidores, proveedores conozcan “que acá hay una sucesión, pero que los principios se mantienen” (Entrevistado 7, comunicación personal, 5 de diciembre de 2022). Así, la preocupación por la continuidad contempla una serie de consideraciones, acaso requisitos, que los fundadores exigen al momento de entregar el mando a la nueva generación.

Por lo anterior, es claro que, desde el punto de vista de los fundadores, hay una preocupación por la continuidad de la organización. Si bien esto es lo esperado, y tiene un alto grado de obviedad, esta preocupación se manifiesta en una serie de particularidades relevantes que traen consigo matices que es preciso resaltar. Así, un liderazgo que vislumbre un futuro deseado, y en ello, exista la capacidad irrestricta por trabajar en ello. En tal sentido, las concepciones de lo que significa el liderazgo con toda la literatura que esto acarrea, se pone énfasis en la visión que se tiene y en la tenacidad como una capacidad o requisito inexpugnable para poder alcanzarlo. Es claro que ese alcance implica la construcción misma de la visión, el trabajo por hacerla realidad, otorgarle un grado de posible con la certeza que gracias al trabajo y a la tenacidad, que los mismos fundadores experimentan día a día, se podrá alcanzar.

Junto con lo anterior, hay que preservar lo construido, la historia, la tradición, el camino recorrido, es decir, el legado. Ser fieles a ello, significa ser responsables y esto de alguna u otro manera, garantiza la perdurabilidad de la organización. La preocupación implica entonces preservar el origen, las razones primigenias que permitieron el surgimiento de la organización, aquellos propósitos iniciales que se

fueron consolidando en el tiempo, y que al hoy tiene un grado de madurez importante. Al final de cuentas eso es aquello que la nueva generación va a recibir, esa es la posta, el testimonio que se entrega. Se atisba un matiz y es que la generación fundacional queda relegada a un segundo plano para dar paso a que el espíritu fundacional prevalezca. Hay una clara consciencia que la organización como tal es más importante que los mismos fundadores. Esto denota un desapego, pero también, cierto grado de humildad y de resignación frente al hecho infranqueable que la posta se tiene que relevar.

### **5.1.2 Escenario familiar**

Desde el punto de vista de los sucesores, los resultados de la investigación arrojan un contexto de acción desde las implicancias que tiene su actuar dentro de un escenario familiar. Es decir, su accionar, la tarea que están por recibir, la posta que están a punto de relevar connota una serie de compromisos y en ello, responsabilidades para con la familia que les otorga la confianza para que sean ellos los que no solo preserven el legado, sino que continúen y expandan los principios fundadores de la organización familiar. La misma connotación de empresa familiar así lo estipula toda vez que la generación entrante tiene la responsabilidad de resguardar a la familia en su unidad, expresada en la empresa que las identifica. En este contexto, la comprensión de lo que significa para la generación sucesora asumir tal rol, se explica a continuación.

Lo primero por constatar es que hay una motivación importante por parte de los sucesores de recibir la responsabilidad de continuar liderando el legado familiar. “Porque esto es un legado y una cantidad enorme de esfuerzo que él [fundador] ha pasado para lograrlo. Y a mí como persona me hace sentir muy orgullo y [tener] muchísima motivación lo que ya ha construido, sea directa e indirectamente” (Entrevistado 17, comunicación personal, 12 de diciembre de 2022). La motivación se trasluce en el hecho en que llega el momento de asumir tal responsabilidad. Para ello, la nueva generación se ha preparado toda su vida y es la instancia de poner a prueba los conocimientos que han adquirido. “Mi padre es una persona que siempre se ha sacrificado, que le ha gustado trabajar desde chico, nos ha inculcado, nos ha enseñado la importancia del trabajo, lo difícil que es conseguir las cosas” (Entrevistado

3, comunicación personal, 19 de diciembre de 2022). Se vislumbra así, no solo la posibilidad de corresponder a la confianza otorgada, sino que también, es un desafío de constatar si verdaderamente lo que le enseñaron los padres, ellos lo pueden llevar a cabo.

Por lo anterior, es inevitable que dicha motivación no esté mediada por un vínculo afectivo con la organización. Es una relación que es connatural al ejercicio, forma parte de la realidad: “Al final, uno por más que quiera separar las cuerdas de manejar una empresa lo más profesional posible, sin influencia de la familiaridad de las relaciones es difícil, es difícil separarlo” (Entrevistado 8, comunicación personal, 16 de enero de 2023). La imposibilidad de tal separación configura una unidad entre organización y familia. Esta asociación no siempre es fácil de asumir y comprender por parte de la nueva generación. En efecto, si bien esto lo han tenido presente y lo han vivido cotidianamente al estar al lado de sus familiares, es en el momento de tomar la posta o de asumir el rol en propiedad, en donde las acciones y las decisiones que se derivan de ello, deben de considerar que no se puede desligar ni racional ni afectivamente la familia de la empresa. Administrar la organización, es administrar el tesoro de la familia, y en ello, a la familia misma: “La empresa no es mía, es de mi padre, pero yo la siento como mía. Y eso hace que la confianza y la productividad y la manera en que trabaje yo, yo siento por lo menos que es para nosotros, para la familia, para mi papá, para que siga creciendo su empresa” (Entrevistado 8, comunicación personal, 16 de enero de 2023). Hay una última connotación, que tiene relación con lo anterior, y es la firme convicción que, para resguardar el legado, para hacer que las cosas perduren, debe de ser un familiar el que asuma la posta. Es lo natural, lo que es espera, lo lógico. Vale el comentario sobre el matiz de no considerar la organización como “suya” por parte de la generación entrante, como si fuesen unos intrusos que tiene la misión de trabajar para sí mismos y para la familia.

Así, la motivación afectiva genera un vínculo con la organización familiar, pero a su vez, obliga, compromete a la nueva generación. En un sentido, esta nueva generación está comprometida desde su nacimiento ya que reciben una invitación implícita a involucrarse con el negocio familiar. Es ya decisión de ellos, si efectivamente responden a tal invitación. Así, hay un compromiso que perdura, que es irremplazable, que en algún momento de la vida los sucesores se deben de enfrentar: “Mi decisión de venir a trabajar con él en la parte operativa, porque ahorita

estoy en la parte operativa, fue una -no quiero decir promesa-, pero sí un compromiso a que yo directa o indirectamente siempre voy a estar encima de esto” (Entrevistado 17, comunicación personal, 12 de diciembre de 2022). No hay posibilidad de no estar desligado de los procesos administrativos vinculados a la organización. En tal sentido, el compromiso, sea directamente -al estar trabajando en la organización- o indirectamente -sino lo está- es un asunto que la nueva generación lo lleva y tiene que tramitar diariamente.

Así, lo que se ha llamado “escenario familiar” implica que la nueva generación reciba la posta, la administración de la organización que representa la historia familiar con las implicancias que esto conlleva. En tal sentido, tal recibo tiene connotaciones diferentes toda vez que la concepción de organización es diferente. Es decir, es muy distinto gerenciar una organización cualquiera a una organización que representa y expresa el legado de la familia. El que está liderando la organización tiene una proyección y su evaluación estará en función de ello, de lograr los objetivos organizacionales, pero el que está a cargo de una organización familiar, estos objetivos están atravesados por un legado que es la familia misma quien tienen la función de evaluarlos.

Otro aspecto importante, es que existe cierto grado de enajenación por parte de los sucesores. Es decir, la empresa se recibe por ser parte de la familia, pero no le pertenece a pesar de que ellos mismos son parte de ella. Sin importar que se vislumbre cierta contradicción, la individualización de las funciones y responsabilidades gracias al rol y al momento que asumen el liderazgo expresa una suerte de responsabilidad compartida que los sucesores no están dispuestos aún a asumir. Esto se irá decantando en el tiempo gracias a la experiencia que se va adquiriendo, pero, sobre todo, porque tal responsabilidad obliga a una madurez de enfrentar con realismo y esperanza la nueva labor en la cual no solo la familia será testigo y juez, sino que brindará su acompañamiento para que tal proceso se pueda realizar de la mejor manera posible.

### **5.1.3 Oportunidades de desarrollo**

Las dos categorías precedentes (fundadores y sucesores) conforman el bucle de relación principal en cuanto que son los dos actores sociales que permiten hablar de una sucesión transgeneracional. Los primeros buscan entregar un legado que sea

capaza de perdurar en el tiempo, de ahí que una de sus principales preocupaciones sea darle continuidad. En lo referido a los sucesores, existe una motivación intrínseca de ser ellos los que lleven a cabo el propósito de darle continuidad a la organización familiar. No obstante, tal circunstancia, tal llamado implica un compromiso que se ve sostenido por un vínculo afectivo que está presente desde siempre, en el entendido que esta generación se ha preparado toda la vida para recibir la posta y el momento de la verdad está aún por llegar.

En tal escenario, incurren también otros actores sociales que, si bien no están implicados de una forma directa como los anteriores, tiene un protagonismo importante. Uno de ellos son los gerentes o funcionarios de la organización, que, si bien no son los dueños, son los intermediarios que, gracias a su gestión, la organización familiar se ha mantenido a flote. Estos actores son observadores por excelencia del proceso de construcción de la IO en el momento de transición liminal. En tal razón, sus voces constituyen una fuente de conocimiento importante para conocer los componentes que intervienen en tal construcción identitaria. Lo que desarrolla continuación es lo que se ha denominado con la categoría principal de “oportunidades de desarrollo”. Esto se explica a continuación.

Las oportunidades de desarrollo son posibles gracias a un primer componente y es la capacidad de gestión. Esta se explica como las habilidades para lograr que los procesos y las funciones al interior de las organizaciones se den. En opinión de los gerentes, este tipo de acciones de conducción deben de ser más planas y menos verticales. Hay un mensaje implícito que está dirigido a las nuevas generaciones de realizar acciones correctivas a las que hasta ese momento se venían realizando. Uno de ellos lo afirma con mucha claridad: “Hoy las mejores gestiones son las más planas, está demostrado, no hay nada que demostrar, no hay fórmula por descubrir, sabemos que funciona y hay que hacerlo de la manera correcta” (Entrevistado 15, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022). Si bien en la gestión no existe una fórmula universal para lograr el éxito, es claro que la mejor manera de hacerlo, al mejor estilo taylorista, es superar tal premisa.

Así, la posibilidad de asumir la orientación estratégica de la organización familiar pasa por un proceso indispensable de formación la cual se desliga de todo tipo de atajos justificados por la relación de consanguinidad que tenga la nueva

generación, lo cual podría pensar que lleva a algún tipo de beneficios o preferencias frente a otros que podrían asumir el cargo:

[El hijo] no es el que estaba en su casa o vino a otro país y vino para acá de la noche a la mañana a ocupar la gerencia, no. [Nombre del hijo] ha estado acá años metido y ha trabajado acá, conociendo el negocio desde abajo, abajo. O sea, sus padres lo formaron correctamente, no es que "ah, Tú eres mi hijo, ¿quieres ocupar una jefatura?". No, no. ¿quieres conocer el negocio? Anda a la apertura, anda a carga. Y (él) conoce todo el negocio perfectamente, ha estado ahí. (Entrevistado 15, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022)

Las capacidades entonces son inherentes a la responsabilidad que implica el relevo generacional. No son ficticias o meros formalismos para asumir el nuevo rol, implica sin menoscabo de controvertir a ciertos familiares, en un requisito indispensable el hecho de conocer la organización. Aspecto particular para mencionar es el proceso que los gerentes o administradores sugieren, el paso "desde abajo" por toda la estructura organizacional.

El otro aspecto, es que en el proceso de sucesión se considere que el crecimiento de la organización este íntimamente relacionado con la posibilidad de brindar esas mismas oportunidades a las personas que trabajan en las organizaciones. En tal razón, es posible reconocer por parte de los administrativos una solicitud para la existencia de un plan de carrera en la organización, el cual no sólo está direccionado al ascenso de los colaboradores sino a la posibilidad de crecer en conocimiento y experiencia: "definitivamente entiendo que al principio la empresa tiene que sobrevivir por sí misma con lo mínimo indispensable (...) y parte de su desarrollo y crecimiento es efectivamente preocuparte más por los colaboradores y las capacitaciones" (Entrevistado 18, comunicación personal, 12 de diciembre de 2022).

Esto posibilita propiciar las condiciones de posibilidad para que la organización no dependa en exclusiva de un grupo de personas vinculadas a la familia-dueña, sino que sea capaz de sobrellevar los distintos retos y desafíos a partir de concertar una estructura sólida con un equipo de colaboradores. "Venir a una empresa familiar donde básicamente sí se empieza a profesionalizar y te den las facilidades para crear una organización descentralizada, (...) crear una estructura para un futuro, en una

empresa familiar, la verdad que es bastante” (Entrevistado 9, comunicación personal, 4 de agosto de 2022).

Lo anterior conlleva a enunciar una categoría que engloba acertadamente el sentir de aquellos que tienen la tarea de direccionar o concretar las estrategias planteadas desde la alta dirección de las organizaciones, y es la de considerar un enfoque integral para optimizar los procesos de gobierno al interior de las organizaciones. Es como si “todo [entrara] a una mesa de diálogo. Las personas que vamos a estar con él, acompañándolo, revisaremos, analizaremos y la mejor decisión, que sea pensando pues en la empresa y en la persona” (Entrevistado 2, comunicación personal, 19 de diciembre de 2022). Lo que se busca “tener personas profesionales en los diferentes puestos (...) que permita que la compañía no se detenga porque falta el visto bueno (...) o la firma del dueño, (...) ha creado una estructura que hoy podemos funcionar sin la necesidad que el dueño este acá” (Entrevistado 9, comunicación personal, 4 de agosto de 2022). La responsabilidad no solo reside en los dueños, en la familia en donde reposan las acciones de la empresa, sino también en aquellos que tienen la tarea de su dirección e implementación. Hay una solicitud de corresponsabilidad que denota una involucración, agradecimiento y legítima identificación de la administración con la organización para quien trabajan.

Así, los resultados de la investigación en relación con la visión que tienen los gerentes o los administrativos exponen asuntos de gestión importantes a considerar, a la vez que muestra un vínculo estrecho con los dueños de la organización familiar. Así, el aspecto del proceso ascendente de formación es poco frecuente en las organizaciones familiares. Si bien esto es un tema ya estudiado, “una mirada distinta y nueva, vería a la empresa y la organizaría completamente (Entrevistado 18, comunicación personal, 12 de diciembre de 2022). Se recalca la importancia que le dan los gerentes en el proceso. Esto tiene relación con otro proceso, también duramente cuestionado (...) “veo muy poco probable que alguien de la familia asuma un rol que no conoce” (Entrevistado 6, comunicación personal, 20 de julio de 2022) y es la ausencia de un plan de carrera en organizaciones familiares. En tal sentido, lo encontrado en las organizaciones no solo reitera las discusiones precedentes, sino que subraya la importancia de tener en cuenta tales consideraciones para lograr esa perdurabilidad que tanto se anhela y espera.

Aunado a lo anterior, hay una evocación a extender la relación familiar integrando a los gerentes de la organización. Si bien esto es un asunto hasta cierto punto natural dado el compromiso que estos tienen con la organización, interroga el inexpugnable ingreso por parte de “extraños” al espacio familiar. A esto se le suma, la posibilidad de configurar un trabajo recíproco sin negar el derecho que tiene la nueva generación de asumir las riendas de la compañía.

#### **5.1.4 Confianza mutua**

Al igual que los gerentes, hay otro conjunto de actores que son importantes para identificar aquellos componentes que intervienen en el proceso de construcción identitario, y estos son aquellas personas que trabajan en la compañía y que no ocupan un cargo de autoridad, sino que realizan los procesos productivos de manera cotidiana: los trabajadores. Este punto de vista es relevante toda vez que son estas personas la que llevan a cabo la razón misma de la organización y en ello concretan y materializan el legado que los fundadores están preocupados por perseverar y los sucesores comprometidos en cumplir. En tal sentido, esta percepción es fundamental ya son los trabajadores los que recibirán las consecuencias de la gestión en el momento de la transición transgeneracional. A su vez, la construcción de una identidad en este grupo social de la organización cobra gran relevancia ya que las acciones por parte de la dirección recaen directamente sobre ellos y sobre la IO que construyen. Al fin de cuentas, la parte directiva por sus vínculos familiares poseen una identidad con la misma organización, sin importar si esta es fuerte o débil, hay un vínculo afectivo que articula su vínculo con la organización, no así, con los trabajadores.

En este contexto, una de las principales preocupaciones por parte de los trabajadores es la expectativa que se genera con los cambios que se avecinan. Al darse cuenta del cambio generacional, los trabajadores experimentan una incertidumbre natural. Se podría afirmar que advierten el estado liminal plenamente. “Creo que cuando hay un cambio, genera incertidumbre, que es natural. Pero es cuestión de irse adaptando. El tiempo siempre se va dando” (Entrevistado 14, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022). Junto con la consciencia de este cambio, hay varias claridades que emergen. En primer lugar, saberse a sí mismos inmersos en un momento temporal de cambio, del cual ellos mismos son los protagonistas, y lo segundo, la salida a esta situación que es el proceso de adaptación.

Así, el proceso de construcción de la identidad implica necesariamente una adaptación que es en doble vía, tanto de parte de la nueva generación como de los trabajadores, en donde ingresa la conciencia que no todos permanecerán: “Porque tenemos retos que tenemos que continuar y a veces en esos cambios hay muchos que nos vamos, o que nos vamos a quedar ¿no?” (Entrevistado 5, comunicación personal, 19 de diciembre de 2022). Es relevante también mencionar que hay una caracterización del cambio en cuanto las personas, y es que la nueva generación serán personas más jóvenes: “definitivamente el que, entre una nueva generación, tiene otro punto de vista, son más jóvenes, por lo tanto (...) más propensos a asumir mayor riesgo y yo creería que en cierta parte está bien, pero siempre tratando de controlar los riesgos que se pueden presentar” (Entrevistado 10, comunicación personal, 20 de julio de 2022). Punto para la discusión es el hecho de considerar o relacionar la juventud con ideas novedosas y decisiones riesgosas.

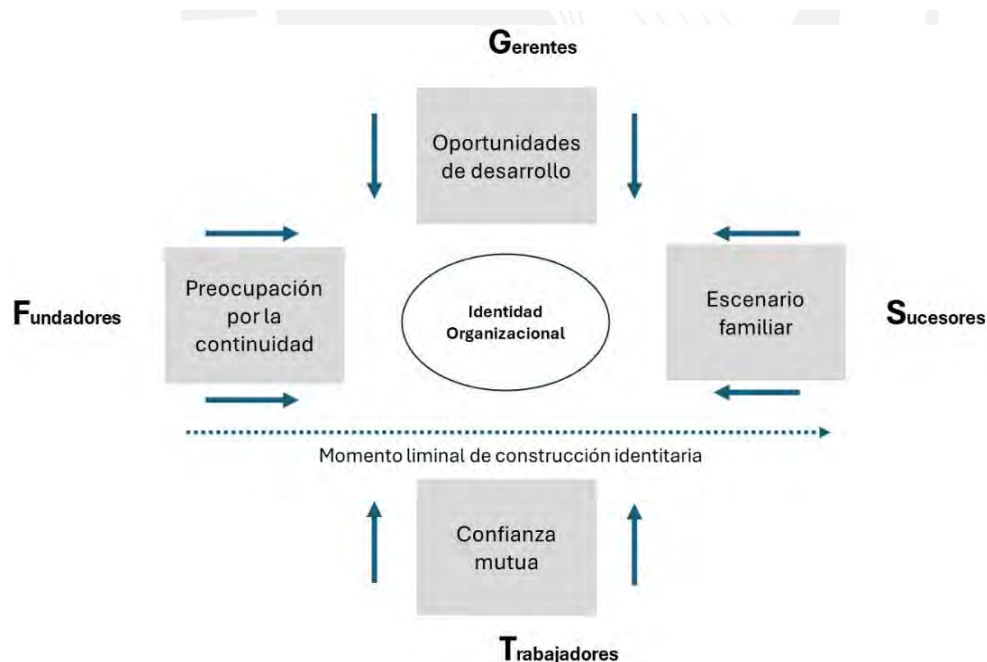
En relación con lo anterior, los trabajadores recalcan la confianza que les han dado en este proceso de incertidumbre: “El [jefe] nos ha brindado la confianza necesaria, la confianza necesaria para nosotros poder tomar decisiones” (Entrevistado 10, comunicación personal, 20 de julio de 2022). Pero esta confianza no solo se manifiesta en la posibilidad que se les brindó para realizar las tareas, sino la confianza que los dueños recibieron de los mismos trabajadores. “La confianza que tengo con el señor [jefe] es mucha... la confianza es para mí demasiado” (Entrevistado 5, comunicación personal, 19 de diciembre de 2022). El tema de la confianza no es un asunto menor. Asociada a la esperanza, la confianza se convierte en una seguridad que las cosas se darán de la mejor manera. Confiar, implica ponerse en manos de otro, adherirse a sus decisiones y también apoyarlas. Al final de cuentas, la posibilidad de tener una confianza recíproca permite que los procesos continúen gracias a que los trabajadores pueden continuar con sus funciones y tareas de una manera más tranquila.

Elemento que sostiene toda confianza es el cumplimiento de la palabra: “Siempre han sido las cosas directas porque siempre nos han cumplido. Siempre nos han cumplido” (Entrevistado 5, comunicación personal, 19 de diciembre de 2022). Esto es un elemento fundamental para que las personas continúen los procesos productivos a los cuales se comprometieron ya que “el contacto con los trabajadores no es el que de repente él mismo quiere [jefe], pero que sí se da porque en las pocas

reuniones que él tiene ya ofreció ciertas cosas, ha cumplido su palabra (Entrevistado 14, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022). Hay un ejemplo de actuar de los directivos que impulsa a continuar con la labor. Es en ese sentido que se puede hablar de una correspondencia mutua fundamentada en la confianza. La posibilidad que la construcción de una IO pase del momento de incertidumbre se fundamenta en a confianza depositada en los trabajadores y en los directivos, lo cual se manifiesta entre otras cosas en: “ser lo más transparentes posible, regirse bajo las normas, reconocer los beneficios a los trabajadores, brindar una información transparente al banco” (Entrevistado 10, comunicación personal, 20 de julio de 2022).

De esta manera se pueden identificar cuatro categorías emergentes principales las cuáles estructuran a su vez, una serie de tensiones entre los mismos actores sociales. Estas se convierten en los componentes que están presentes en el proceso de construcción de la IO en el momento transgeneracional. Lo anterior se presenta en la Figura 7.

**Figura 7. Componentes del proceso de construcción identitario en el momento liminal del relevo transgeneracional**



**Nota:** La IO se posiciona como eje central.

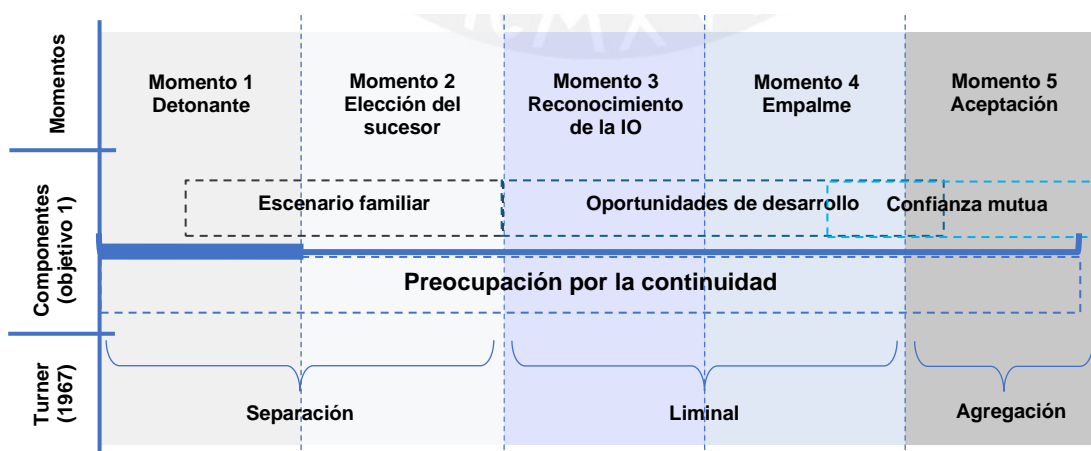
Estos componentes conforman un modelo dinámico que refleja los roles distintivos que cada grupo aporta al proceso identitario dentro de un período crítico de transición cuyo proceso de transmisión será desarrollado en el siguiente apartado.

## 5.2 Proceso de transmisión de IO

El proceso de transmisión de la IO entre una generación y otra dentro de la fase liminal de sucesión se caracteriza por ser progresivo con reflexiones constantes sobre la continuidad de la organización. Bajo este panorama, los componentes del proceso de construcción identitario entran en tensión y se expresan en diferentes momentos, definiendo el futuro de la empresa y de los actores que están inmersa en la misma. El presente capítulo aborda los componentes explicados en el apartado anterior: *escenario familiar*, *preocupación por la continuidad*, *oportunidades de desarrollo* y *confianza mutua*, los cuales conforman el proceso de construcción identitario y, a partir de allí se identifica su relacionamiento y se definen los momentos del proceso de transmisión. Estos *momentos* corresponden a lapsos de tiempo con particularidades y características que permiten diferenciar un estado de otro.

El proceso de transmisión de la IO en la fase liminal está determinado por cinco momentos, a saber: *detonante*, *elección del sucesor*, *reconocimiento de la IO*, *empalme* y *aceptación*. En la Figura 8 se presenta a continuación cada uno de los momentos del proceso y se explica cómo esos componentes se relacionan unos con otros en esta transmisión. Cabe resaltar que los componentes se encuentran de manera transversal en los diferentes momentos de todo el proceso; sin embargo, dependiendo del momento, los componentes tendrán mayor o menor preponderancia.

**Figura 8. Proceso de transmisión de la IO en la fase liminal**



**Nota:** Adaptación propia con base en Turner (1967)

### 5.2.1 Momento 1: Detonante

La Figura 8 materializa el proceso de construcción identitario en la fase liminal de los casos analizados. En el proceso, se evidencia que en un primer momento la decisión de iniciar la sucesión generacional está determinada por un detonante que genera incertidumbre o crisis, relacionados; por ejemplo, con la pandemia del COVID-19, pérdida de familiares cercanos u otras afectaciones de salud de los fundadores, que ponen en tela de juicio su continuidad. En este contexto, surgen cuestionamientos referentes a la permanencia de la organización a lo largo del tiempo cuando el fundador no esté presente y, en caso de que se dé la continuidad, quién es la persona que debe ser la sucesora, que cuente con las capacidades y habilidades necesarias para tomar las riendas de la organización, la cual se ha configurado como una extensión de la familia.

El componente de *preocupación por la continuidad*, descrito en el capítulo anterior, es transversal en todos los momentos que componen el proceso de transmisión de la IO, aunque inicialmente es una de las premisas por las cuales se decide iniciar el proceso de sucesión, se convierte en una constante durante todos los momentos; puesto que cada decisión que se toma sobre el futuro de la organización es una respuesta para tratar de disminuir la preocupación por una posible desaparición de lo construido y garantizar la perdurabilidad de la empresa. Esta permanencia está relacionada directamente con la trascendencia del legado familiar. En relación con lo anterior, los fundadores son enfáticos al manifestar que “es importante dejar un legado, dejar un norte hacia dónde queremos llegar, qué queremos hacer, cómo queremos transformarnos” (Entrevistado 16, comunicación personal, 20 de julio de 2022).

En este panorama, iniciar el proceso de sucesión no se da de manera automática, implica que el fundador sea consciente que la organización que ha construido, el legado que ha mantenido y la extensión del vínculo familia que ha permeado la empresa, debe pasar a otra generación. De esta manera, la pregunta reiterativa por la continuidad de la organización se complejiza al reflexionar sobre qué se debe tener en cuenta y cuáles son las implicaciones que puede tener la sucesión generacional, tanto para la organización como entidad, así como para los actores sociales que hacen parte de esta. Aunado a lo anterior, se espera que aun con los cambios, los trabajadores mantengan su compromiso y sentido de pertenencia con el

negocio, que es visto como parte de la familia que se ha expandido: “yo creo que es súper, sumamente importante de ponerte a la gente de tu lado, (...) y afianzarlos aún más todavía con la marca (...), con la empresa, con la familia (Entrevistado 13, comunicación personal, 12 de julio de 2022).

A su vez, la preocupación por quién tomará la “posta” no es asunto solo de las directivas del negocio, con respecto a esto, uno de los fundadores entrevistados puntualiza que “[los trabajadores] hacen sentir que se preocupan por el futuro, [y] se están preocupando por tu futuro también, entonces hay una lectura que va más allá (...) de ir a trabajar y cobrar un sueldo (...) es algo más bonito, es algo que es más profundo” (Entrevistado 12, comunicación personal, 12 de julio de 2022). Bajo esta concepción de organización como extensión de la familia, tomar decisiones involucra la responsabilidad del futuro de la familia que se ha consolidado a lo largo de los años y que, de cierta forma, mantiene un vínculo fuerte con los trabajadores, incluso en momentos de cambio.

En este punto, cabe reiterar que la decisión de iniciar el proceso de sucesión es tomada únicamente por el fundador. Así, para que se pueda dar inicio a la sucesión es indispensable la iniciativa del fundador; no obstante, todos los actores sociales que componen la organización se ven afectados directamente. Esto implica nuevas dinámicas que impactan a cada trabajador y actividad que realizan. Los actores sociales que participan en el proceso afrontan la sucesión con aceptación. Los trabajadores guardan lealtad hacia el fundador, a quien ven desde una figura paterna, y como parte de la construcción social de la figura paterna se mantiene la creencia que siempre va a tomar la mejor decisión para la familia: “de verdad que no me afectaría mucho el cambio generacional, pero sí me causaría un poco de nostalgia ¿no? De no verlo tanto [al fundador]” (Entrevistado 5, comunicación personal, 19 de diciembre de 2022).

Para este momento, en general se presenta un ambiente de incertidumbre sobre quién asumirá la dirección de la organización, qué cambios se presentarán y qué futuro espera. Además, en los trabajadores se presenta una suerte de predisposición para adaptarse a los nuevos retos y responder adecuadamente a la responsabilidad heredada de la figura paterna (fundador) que, aunque empieza a preparar su retiro, se espera que su huella y legado permanezcan. Frente a lo anterior, uno de los trabajadores afirma que “[nombre del fundador] se preocupa mucho por los

trabajadores (...) Yo me considero como un hijo del señor [nombre del fundador]. Y él me lo ha demostrado” (Entrevistado 2, comunicación personal, 19 de diciembre de 2022). En suma, la responsabilidad por parte de todos los actores sociales para la continuidad de la organización es reconocida incluso por los fundadores, quienes confían en que los trabajadores son también protagonistas de la perdurabilidad de la organización, sobre lo cual afirman: [no se permitiría] que haya un crecimiento irresponsable, de ninguna manera, los funcionarios no lo permitirían tampoco, porque así trabajamos siempre” (Entrevistado 6, comunicación personal, 20 de julio de 2022).

Sumado a lo anterior, también se evidencia que los aspectos culturales tienen influencia al momento de decidir iniciar la sucesión. La sucesión generacional se da de una manera genuina porque culturalmente se tiene interiorizado que los hijos deben asumir los cargos y legados de sus padres “(...) el responsable tomando las riendas voy a ser yo [hijo del fundador], creo que también es su deseo [fundador] y a mí me gusta la idea” (Entrevistado 3, comunicación personal, 19 de diciembre de 2022). Bajo este contexto, los cuestionamientos giran en torno a cuándo es el momento de iniciar la sucesión, existiendo algún detonante que indica que el momento ha llegado. El sucesor acepta que por tradición debe seguir con el legado de su padre, se resigna a que debe ser así y siente orgullo del nuevo rol que va a asumir.

### **5.2.2 Momento 2: Elección del sucesor**

El segundo momento del proceso de transmisión de IO durante la fase liminal es la elección de quién es la persona idónea para asumir la dirección de la organización. En este punto, los resultados de la investigación permiten evidenciar que se hace necesario que el fundador, con apoyo de lo(s) gerente(s) reflexionen sobre los criterios que tendrán en cuenta para la elección del sucesor, y que sean coherentes con la IO actual. Al ser una empresa familiar, los fundadores han tejido un fuerte vínculo entre las dinámicas organizacionales, relaciones personales y trabajadores, lo que hace que para ellos sea difuso el límite entre la familia y el trabajo, evidenciando la preponderancia del componente *escenario familiar* abordado en el capítulo anterior.

En el marco del *escenario familiar*, se esperaría que el sucesor debe ser alguien de la familia del fundador (hijos). Al respecto, uno de los fundadores afirma que “me

siento feliz primeramente porque al menos sé que he podido lograr formar hijos que tengan la responsabilidad y el apego hacia el negocio familiar” (Entrevistado 1, comunicación personal, 22 de noviembre de 2022), siendo explícita la intención y decisión que el sucesor sea su hijo. No obstante, aunque en los casos analizados no se da de igual manera; se evidencia la priorización y convicción por la continuidad de la organización.

Los hallazgos muestran que existe una necesidad de tomar decisiones conscientes sobre la persona que tiene méritos para asumir el nuevo reto y mantener el legado de los fundadores, más allá de privilegiar el vínculo familiar. Con relación a esto, uno de los fundadores entrevistados enfatiza que “no puedes entrar o ser parte de la organización solamente porque eres el hijo del dueño, tienes que entrar porque eres necesario (...). Porque hay un puesto que hace *fit* y la empresa te necesita de cierta forma como para que entres” (Entrevistado 17, comunicación personal, 12 de diciembre de 2022). Con base en lo anterior, la selección y permanencia de los sucesores está definida por el desempeño y capacidad de direccionar la organización heredada de sus padres, y no por el hecho de la existencia del vínculo familiar.

Aunque se ha tejido la organización bajo lazos familiares y se ha constituido un *escenario familiar*, lo más importante es la continuidad y sostenibilidad de la organización, siendo esta la premisa que soporta la toma de decisiones. Hay claridad que, si en algún momento está en duda la continuidad de la organización, se deben buscar alternativas para evitarlo, incluso si esto implica que el rumbo de la organización esté a cargo de un tercero, sin vínculo familiar. En efecto, se evidencia la convicción que cada persona que hace parte de la organización es porque tiene el mérito para hacerlo: “como todos nadie tiene corona y acá si vienes y ocupas un puesto es porque eres competente” (Entrevistado 18, comunicación personal, 12 de diciembre de 2022).

En cuanto a los sucesores, reconocen la importancia del legado que han dejado los fundadores e interiorizan que ha llegado el momento de asumir la responsabilidad y compromiso que implica pertenecer a la familia. Para los posibles sucesores (hijos de los fundadores) existe un vínculo afectivo con la organización y lo familiar constituye la principal motivación para continuar con el negocio: “sería mentir que no es un tema familiar. Me identifica que al final mi papá lo ha creado y tengo el interés de hacer que siga sobreviviendo y se siga manteniendo en el tiempo” (Entrevistado 8,

comunicación personal, 16 de enero de 2023). El ‘deber’ implícito de continuar con la organización no solo hace referencia a que perdure el negocio, sino que a su vez se debe buscar la permanencia del sistema de valores, dinámicas y creencias que se han construido y tejido en la empresa; esto es, preservar en gran medida la IO.

### 5.2.3 Momento 3: Reconocimiento de la IO

Luego de elegir quién será el sucesor, el tercer momento se caracteriza por tener como fin determinar cuáles son los aspectos fundamentales y característicos que se quieren conservar a nivel organizacional, lo cual implica un proceso reflexivo e intencionado y predomina el componente de *oportunidades de desarrollo*. En este punto toma mayor relevancia la participación de los gerentes, puesto que asumen un rol que permite matizar las decisiones y estrategias a futuro. Uno de los gerentes entrevistados manifiesta que “es importante que las personas que vayan a participar dentro de la gestión apoyen ese proceso y manejen ciertos conceptos que ayuden a tomar decisiones, y no vean el corto plazo” (Entrevistado 9, comunicación personal, 4 de agosto de 2022), proyectando un rol de “guardianes” de la organización al tener experticia, conocimiento e historia en la empresa. De esta manera, se consolida una función primordial para los gerentes: salvaguardar lo construido y ser el enlace con la nueva generación que, aunque ha participado de la organización desde tiempo atrás, tiene proyecciones e ideas nuevas que puedan entrar en conflicto con lo cimentado hasta el momento.

En este momento se realiza un *reconocimiento de la IO*, se identifica cuál es el legado que se desea mantener, cuáles son los aspectos que no son negociables acorde con la IO construida, cuál es el sistema de valores que predomina, cómo se puede definir la cultura de la organización, qué piensan los trabajadores de la empresa y qué esperan de los cambios que se avecinan. Es decir, un análisis sobre dónde se encuentran ubicados en el presente y qué debe mantenerse, para conservar la coherencia entre lo que es la organización y lo que será, y a qué aspectos se renuncia de manera intencionada. Se evidencia una inclinación por conservar lo que se ha construido: “como él está empezando [sucesor] (...) también tiene los valores de sus papás” (Entrevistado 14, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022). En síntesis, una especie de desconfiguración y posterior reconfiguración de la IO, donde

se espera que el sucesor logre conservar el legado y el concepto de organización como extensión de la familia: “al final es una familia... somos familia de sangre (...), una familia y hay mucha responsabilidad con todos los del equipo y con toda la gente que está bajo nuestro cargo y que depende de nosotros también en cierta manera” (Entrevistado 8, comunicación personal, 16 de enero de 2023).

En relación con lo anterior, el sucesor lee el contexto de la organización y evalúa cómo encaja en el negocio que está o estará bajo su dirección, con apoyo fundamental de los gerentes. Se evidencia un ambiente de incertidumbre para los sucesores, puesto que son conscientes de los nuevos retos que implica asumir el rol directivo y ser autocríticos en cuanto a qué tan preparados están. Este momento posibilita que sea aún más explícito que los fundadores dedicaron su vida completa a la organización, lo que ha implicado; por un lado, una difusión entre el espacio familiar y el laboral y, de otro lado, un conocimiento completo de la organización y una “dependencia” en los fundadores. En esta misma línea, uno de los fundadores expresa que “nosotros como padres (...) y como empresarios, seguimos yendo a la empresa por más de que [nombre del hijo sucesor] es el gerente hoy y él está tomando las decisiones, siempre estamos acompañándolo también en este proceso” (Entrevistado 11, comunicación personal, 12 de julio de 2022).

Este momento de reconocimiento de la IO se da ligado al concepto de familia, caracterizado por el compromiso y sentido de pertenencia. De esta manera, la familia se traslada a la organización y los límites son difusos. El sucesor ha crecido estando presente en la empresa y tiene la concepción que la familia y la organización deben estar unidos. Esta concepción de familia también se traslada a los trabajadores, quienes ven en los dueños un estilo parental; sin embargo, esta figura no se traslada al sucesor, puesto que lo ven como el hijo del dueño. Sin embargo, reconocen que, al continuar la línea familiar “no se siente mucho el cambio generacional, porque tienen los mismos objetivos (...), tiene la mayoría en parte, de su forma de pensar [fundador]” (Entrevistado 2, comunicación personal, 19 de diciembre de 2022).

Por su parte, los sucesores al tener claro que carecen de algunos conocimientos y en procura de delimitar “lo laboral” de lo “personal” definen desde el inicio la delegación de funciones y descentralización de algunas decisiones en otras gerencias, buscando garantizar un correcto funcionamiento del negocio, acorde con las capacidades con las que cuentan. La descentralización en las decisiones se da

producto de la estructura organizacional caracterizada por la confianza y la capacidad de gestión, que derivan en *oportunidades de desarrollo*. En general, se evidencia que algunos de los gerentes no tienen un vínculo de sangre con los fundadores, pero se han ganado el derecho a ser parte de la familia dado el compromiso y experticia que han demostrado, lo cual les ha permitido tener *oportunidades de desarrollo*. Uno de los gerentes entrevistados especifica “me dieron el cargo de tesorería, después de asistente de contabilidad, me seguí especializando en lo que era finanzas corporativas (...) Para lo cual ya el señor [nombre del fundador] decidió integrarme dentro de la plana de gerencia como un asesor interno” (Entrevistado 2, comunicación personal, 19 de diciembre de 2022).

Lo anterior evidencia que es tal el grado de confianza alcanzado, que los gerentes son clave para el proceso de transición entre una generación y otra. Además, soportan el siguiente momento del proceso: la preparación y empalme de los actores sociales que están directamente relacionados con la sucesión.

#### **5.2.4 Momento 4: Empalme**

En paralelo que se realiza el reconocimiento de la IO, se define qué es lo más importante para tener en cuenta durante la sucesión y qué cambios pueden ser implementados. En el cuarto momento, nombrado *empalme*, el sucesor inicia un proceso de reconocimiento e identificación de la organización desde otro rol y con nuevas responsabilidades, se cuestiona sobre qué cambios puede hacer, qué no debe hacer por respeto a la generación anterior y cuáles son los límites que debe establecer que le permitan marcar una diferencia con la generación saliente. Los fundadores son conscientes de ello; uno de ellos manifiesta que “uno va buscando nuevas cosas en la vida, entiendo que él también va a querer (...) que su familia, sus hijos, sigan su legado” (Entrevistado 19, comunicación personal, 21 de diciembre de 2022). En efecto, así se tenga como objetivo mantener el legado, se dan pinceladas de la impronta que también se espera generar.

El proceso de reflexión llevado a cabo en este momento implica que no solo se haga énfasis en lo que se quiere conservar, sino que es el momento propicio para analizar qué se debe mejorar y a qué se debe renunciar. Por lo anterior, uno de los sucesores sostiene que “muchas formas de ser de mi papá, que pueden ser

buenísimas, se ven trasladadas a cómo es la organización y lo que se espera de los trabajadores en la organización; pero al mismo tiempo también muchas cosas que son sus puntos débiles también se trasladan a la organización” (Entrevistado 17, comunicación personal, 12 de diciembre de 2022).

Por su parte, el reconocimiento de la IO y el empalme pasa a ser validado por el “guardián” de la organización (gerente), quien salvaguarda lo definido y construido previamente. Al tener una visión general, neutra y acorde con las dinámicas del entorno, resalta dentro de los elementos positivos de la sucesión la llegada de una nueva gestión de talento, al prever que se dará una gestión acorde con la realidad:

(...) más actualizada y empática, porque él [sucesor] es más joven y ha tenido un desarrollo distinto, más cercano a la tecnología, más cercano a trabajar de manera remota. Entonces en gestión de talento hay muchas cosas que se hacen por cambios generacionales, y hay un entendimiento distinto cuando tú has pasado otras cosas, o esperas que pasen. (Entrevistado 18, comunicación personal, 12 de diciembre de 2022).

En cuanto al sucesor, se entrega a la organización familiar con temor, con la responsabilidad de mantener la IO construida a lo largo del tiempo y con la incertidumbre de que se garantice la perdurabilidad de la empresa. Tiene el fiel compromiso y el deber de direccionar la organización, que simboliza a la familia, con una visión de permanencia en el tiempo. De esta manera, un legado de años queda en sus manos; de ahí que uno de los sucesores reconozca el alto grado de responsabilidad al afirmar que “[los fundadores] son unas personas muy correctas (...), en el sentido de que siempre están en el marco de la ley muy interesados por los colaboradores, de los que dependen de la empresa. Al final es una familia”. (Entrevistado 8, comunicación personal, 16 de enero de 2023).

Bajo este contexto, el sucesor tiene una identidad que debe acomodarla a la existente, con aprobaciones del fundador y con la neutralización del gerente, llevando a cabo el empalme. En este cuarto momento del proceso de transmisión de la IO, los fundadores continúan el acompañamiento en el direccionamiento de la organización y se identifica que “en este momento paralelamente los señores siguen dándole soporte en la parte que todavía le falta ver a su hijo” (Entrevistado 14, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022).

La transmisión de la IO se da cimentada en la *confianza mutua*, siendo este el último componente explicado en el apartado anterior, además en el reconocimiento de que todos los actores que participan en la organización tienen un objetivo común desde la función que desempeñan: garantizar la continuidad de la empresa, independiente de la generación que esté al mando. En este sentido, uno de los sucesores entrevistados sostiene que “(...) no solamente quiero que me vaya bien a mí, sino también quiero que [los trabajadores] tengan una mejor situación. Se unen las dos partes, la voluntad mía con la predisposición de ellos” (Entrevistado 3, comunicación personal, 19 de diciembre de 2022).

Aunado a lo anterior, en este momento se hace necesario hacer énfasis en la propiedad o sentido de pertenencia, debido a que genera condiciones de posibilidad para que la transición entre la generación saliente y la generación entrante se dé de una manera fluida, disminuyendo la incertidumbre natural del proceso. Al respecto, uno de los entrevistados reitera que “si tú trabajas en una empresa y (...) ves eso [sentido de pertenencia] te encariñas también, te sientes parte de los logros, te sientes parte del futuro (Entrevistado 12, comunicación personal, 12 de julio de 2022). Por tal motivo, es relevante precisar que el *empalme* que se da en la fase liminal de la sucesión no solo es a nivel de fundador y sucesor, sino que los trabajadores también tienen un rol protagónico durante este momento de la transmisión de la IO: “yo puedo trabajar para una empresa, para un tercero, y si estoy comprometido con la empresa, me siento identificado con lo que hace la empresa” (Entrevistado 8, comunicación personal, 16 de enero de 2023). La realización de un proceso de *empalme* por parte de los actores sociales, caracterizado por la *confianza mutua*, prepara el terreno para dar paso al momento de *aceptación*.

### **5.2.5 Momento 5: Aceptación**

El último momento del proceso de transmisión de la IO entre una generación y otra dentro de la fase liminal de sucesión es la *aceptación*, en la cual se evidencia que los actores sociales participantes de la organización deben asumir las nuevas dinámicas. Para el fundador implica un “duelo”, debe iniciar una transición progresiva, siendo consciente que quizás nunca se desvincule completamente de la organización. Bajo la dinámica familiar y del fundador como figura paterna, este momento se

asemeja con la construcción social en la cual se mantiene que un padre deja de ser padre cuando muere; lo mismo parece reflejarse en el negocio familiar: romper el vínculo se convierte en un reto sin certeza de cumplirse. En cuanto a la desvinculación de los fundadores luego de la entrada de la nueva generación al mando de la organización, uno de los fundadores expresa que “creo que es el momento mío, de acompañar todavía unos años cerca a mi hijo, no porque le falte conocimiento sino por acompañarlo y aparte, creo que no puedo dejar de trabajar, es lo único que puedo hacer todos los días” (Entrevistado 11, comunicación personal, 12 de julio de 2022).

En suma, se evidencia que, para la continuidad de la organización, tras una sucesión generacional, es fundamental la capacidad de aceptar los cambios y adaptarse a la IO reconfigurada. Se reconoce que los cambios también harán parte del proceso y que tienen un nivel significativo de complejidad; al respecto se puntualiza que “al principio es difícil, pero todo cambio es difícil. Y creo que lo hemos tomado muy bien” (Entrevistado d13, comunicación personal, 12 de julio de 2022). A su vez, se reitera que la clave es aceptar las nuevas dinámicas: “las cabezas tienen que adaptarse al cambio. (...) es algo clave que uno debe tener, para el liderazgo del futuro. Si uno no se adapta al cambio, viene mal. Y puede echar a perder todo lo que se ha logrado” (Entrevistado 1, comunicación personal, 22 de noviembre de 2022).

Por su parte, los trabajadores aceptan los cambios bajo la concepción que es lo que se debe hacer y es lo mejor para la organización. Así, tal como en el momento anterior, se mantiene un ambiente caracterizado por el componente de *confianza mutua*. Los trabajadores avalan el nuevo sucesor bajo una suerte de lealtad a la generación saliente y respeto por la organización que simboliza la familia, además se mantiene el propósito de perdurabilidad en el tiempo: “lo que todos buscamos es que la empresa se siga manteniendo en el tiempo, si es posible seguir creciendo y seguir dando el trabajo a la gente que trabaja con nosotros” (Entrevistado 8, comunicación personal, 16 de enero de 2023).

Finalmente, dentro del proceso de sucesión y en el momento de *aceptación* es importante tener presente que no solo hay una renovación en la dirección de la organización, sino que el relevo generacional se empieza a dar en las otras áreas de la empresa; por lo tanto, se destaca que el sucesor, al ser más joven, responde a necesidades generacionales de trabajadores más jóvenes:

El 50% (...) son personas nuevas y personas jóvenes que están entre los *millennials* y la generación Z, que es donde está el hijo de [nombre del fundador]. Entonces, querámoslo o no, se va a dar. Y dado que la empresa va a ser manejada por gente más joven, está bien (...) que se lidere por una persona más joven. (Entrevistado 19, comunicación personal, 21 de diciembre de 2022)

En conclusión, el proceso de transmisión de la IO en la fase liminal de sucesión generacional implica un proceso de devenir desde la preocupación por la continuidad del legado y la adaptación a las nuevas dinámicas que exige la permanencia de la empresa. Cada uno de los momentos analizados —desde el *detonante* hasta la *aceptación*— refleja la relación existente entre los componentes de la construcción identitaria y la necesidad de cambio para garantizar la perdurabilidad de la organización. Este proceso no solo afecta al fundador y al sucesor, sino a todos los actores involucrados, quienes participan activamente en el proceso de transmisión de la IO. A medida que se avanza en el *empalme* y la *aceptación*, se evidencian tanto las *oportunidades de desarrollo* como los desafíos que trae la transición generacional, destacando la importancia de la *confianza mutua* para asegurar el futuro de la empresa.

En última instancia, la clave del éxito en la sucesión radica en la capacidad de *aceptación* de los cambios sin perder de vista los principios fundacionales que han sustentado a la organización a lo largo del tiempo. En consecuencia, los hallazgos de la investigación también evidencian tensiones inherentes al proceso en general y a los actores sociales participantes. Estas tensiones serán explicadas con mayor profundidad en el siguiente apartado.

### **5.3 Tensiones presentes en la construcción de la IO**

La fase liminal por la que transcurre la sucesión entre generaciones, al ser una etapa intermedia caracterizada por la ambigüedad e incertidumbre genera tensiones que influyen en la construcción y reconstrucción de la IO. La idea de que una nueva generación debe hacerse responsable del negocio desestabiliza la identidad de esa organización y afecta el compromiso de sus miembros durante el proceso de sucesión ya que aparecen diferentes opiniones sobre la dirección que debe tomar la empresa.

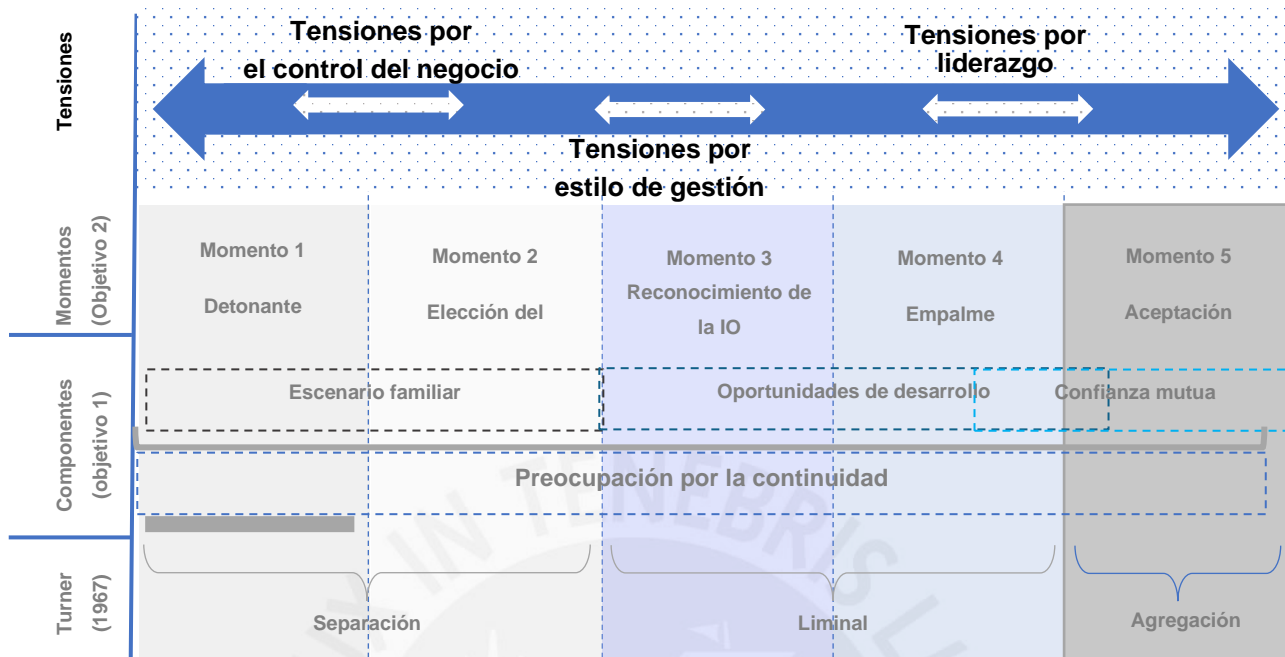
Surge descontento para el fundador porque implica reconocer la existencia del *momento detonante* que obliga a tomar decisiones y detenerse a pensar en dónde están y hacia donde se quiere ir con la organización.

Las tensiones entre los actores sociales que representan a las empresas familiares a través del fundador, sucesor, gerente y trabajador, aparecen por razones relacionadas con los cambios en la dirección y las expectativas laborales en donde quizá las prioridades dejan de ser comunes y pasan a manifestarse reacciones individuales cargadas de preocupación, temor, rechazo y hasta autodefensa por quienes quieren conservar un puesto de trabajo, una fuente de ingreso y la continuidad económica para cada uno de sus miembros.

Estas tensiones están caracterizadas principalmente por las diferencias generacionales de los grupos familiares que transitan la sucesión y cuya integración en la construcción de la identidad terminan por generar conflictos que interrumpen o hacen más complejo el proceso. Entender lo positivo del cambio y dejar ingresar a una nueva generación para continuar con el legado familiar es un aspecto que involucra reconocer estas tensiones y aceptarlas como parte del proceso de construcción identitaria. La información obtenida de esta investigación, permitió clasificar las tensiones en tres grupos principales presentados en la Figura 9: a) tensiones por el control del negocio, b) tensiones por estilo de gestión y c) tensiones por liderazgo. Cada una de ellas incluye aspectos y emociones desde la perspectiva de los actores sociales dentro del contexto de empresa familiar.

Las tensiones por el control del negocio, por los estilos de gestión y por liderazgo, transcurren de manera transversal durante los cinco momentos del proceso de transmisión de la IO (abordados en el apartado anterior) y pueden afectar la toma de decisiones y la salud de la empresa familiar. De esta forma, se presenta una explicación de cada una de ellas para reconocerlas y entender su existencia para gestionarlas de manera efectiva en aras de que la construcción de la IO fortalezca la integración para lograr el éxito de la sucesión y con ello la evolución de la organización.

**Figura 9. Tensiones presentadas durante la construcción de la IO**



**Nota:** Las tensiones se presentan durante todos los momentos de transmisión de la IO

### 5.3.1 Tensiones por el control del negocio

Las generaciones por ser diferentes pueden tener intereses opuestos y estas diferencias desencadenar fricciones que afecten la toma de decisiones. En el *momento de elección del sucesor* se presenta por un lado, la generación saliente que tiene dificultades para ceder el control total y continúa participando en las decisiones de la empresa: “yo para empezar, te digo que todavía no siento, yo no me siento tan fuera” (Entrevistado 12, comunicación personal, 12 de julio de 2022) y por otro, la generación entrante que asume su ingreso con responsabilidad pero también busca autonomía para tomar decisiones: “la idea es poder hacer los cambios, los ajustes y las transformaciones para que se pueda sobrevivir en el tiempo y seguir trabajando” (Entrevistado 8, comunicación personal, 16 de enero de 2023). Esta mezcla de intereses por la toma de mando representa una situación de tensión a pesar de que ambos: padre e hijo (fundador/sucesor) quieren lo mejor para la empresa:

Es un tema básicamente de cuando uno quiere su negocio, quiere que haya una continuidad y tiene la suerte de que la gente cercana, en este caso mis hijos, les guste el negocio y lo quieran aprender, lo quieran seguir haciendo; es lo que nos llevan a estar contentos con el cambio. (Entrevistado 7, comunicación personal, 5 de diciembre de 2022)

El sucesor es consciente de la resistencia en la entrega total del control, porque hay camino por recorrer para mantener el negocio activo, aunque el reto de la continuidad conlleve a tomar acciones extremas orientadas probablemente a “seguir profesionalizando la empresa y que se maneje, más que como una empresa familiar, que se maneje como una empresa privada y profesional. Eso es lo primero” (Entrevistado 8, comunicación personal, 16 de enero de 2023). También comprende que, para poder llegar a ese punto, es importante contar con independencia porque “de hecho una nueva generación aporta nuevas ideas. Pero, (...) está resistida porque (...) quiere hacer las cosas de nuevas maneras que la antigua generación no está acostumbrada” (Entrevistado 3, comunicación personal, 19 de diciembre de 2022).

En ese contexto, el patriarca, en su calidad de creador e iniciador del negocio mantiene su participación en la relación con los *stakeholders* y el mensaje transmitido dentro y fuera de la empresa a partir del cambio generacional:

Es mucho más fácil cuando los dueños están metidos porque de alguna manera la gente valora que tú como dueño estés trabajando a la par con ellos. Lo valoran un montón, pero cuando viene otro de afuera a veces no es lo mismo porque ya dicen y este por qué me va a venir a decir o es más difícil. (Entrevistado 12, comunicación personal, 12 de julio de 2022)

Los fundadores entrevistados coinciden en la importancia de considerar que: el sucesor debe prepararse profesionalmente, participar de manera progresiva en el negocio para conocerlo y poner en práctica lo aprendido: “mi hijo ha entrado y él mismo se ha ganado la confianza, no es que mi hijo va y lo llevo de la mano. (...) él tiene llamadas y conversaciones y reuniones donde yo no participo” (Entrevistado 16, comunicación personal, 20 de julio de 2022). Lo más prudente es que se desarrolle una transición gradual del control, en donde se van dando funciones y responsabilidades a modo que el sucesor se integre al negocio: “cada uno conoce las

funciones del otro y cuando tenemos un problema, una duda, lo resolvemos entre los dos” (Entrevistado 7, comunicación personal, 5 de diciembre de 2022).

En esa línea, los gerentes tienen claro que existe un compromiso con la organización que incluye también apoyar a la nueva generación durante ese tránsito de aprendizaje y adecuación: “necesita ganar experiencia en el rubro; pero eso algo que se aprende” (Entrevistado 19, comunicación personal, 21 de diciembre de 2022). Las dudas e incertidumbre se crean sobre un compromiso que pasará a alinearse al control de una generación desconocida ya que “para ellos poder crecer también a un nivel económico tendrían que tener más valor en la empresa y eso significaría pues que los retos que se le vengán serían mayores” (Entrevistado 10, comunicación personal, 20 de julio de 2022).

Sin embargo, aceptan y reconocen que, por ser empresa familiar, la oportunidad de tomar el control viene de primera mano de un miembro de la familia y que su acompañamiento es importante: “ellos están buscando que los hijos estén en áreas donde puedan aportar, donde puedan transmitir su conocimiento. Por un lado, está el área comercial y por otro lado está el área donde sus relaciones, sus conocimientos, aporten” (Entrevistado 9, comunicación personal, 4 de agosto de 2022).

Para los trabajadores, ver que la empresa transita por un cambio generacional, genera preocupación y su identidad se ve influenciada por el temor, que podría en algunos casos percibirse como rechazo: “es un poco complicado trabajar con los hijos de los accionistas” (Entrevistado 10, comunicación personal, 20 de julio de 2022). Por un lado, sienten que el ingreso de una generación más joven podría implicar perder la confianza con la que se relacionaban con el fundador: “los señores me dieron la confianza y me dejan trabajar” (Entrevistado 14, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022). Por otro lado, la juventud es para ellos, señal de inexperiencia: “los conocimientos pueden ser muy buenos pero no tienen la experiencia” (Entrevistado 4, comunicación personal, 19 de diciembre de 2022) porque consideran que “la experiencia en este negocio pesa muchísimo” (Entrevistado 19, comunicación personal, 21 de diciembre de 2022) y les asusta que “por lo mismo que es joven, es más arriesgado al tomar sus decisiones” (Entrevistado 14, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022) lo cual puede afectar al negocio y a sus puestos de trabajo.

Esta tensión entre trabajador y sucesor cobra mayor significancia cuando la generación entrante asume el control del negocio e intenta desconocer o incumplir políticas que funcionaban dentro de la organización, para establecer las propias:

Es complicado porque nosotros como empresa (...) siempre tratamos de adecuarnos o trabajar más bajo ciertos lineamientos, procedimientos y estos procedimientos sentimos que a veces no se respetan por parte de ellos (...). Trabajan, digamos, a su manera, y bueno, nosotros en algunas oportunidades tenemos que ceder ante alguna solicitud por parte de ellos. (Entrevistado 10, comunicación personal, 20 de julio de 2022)

Que el sucesor que tome el control sea miembro de la familia influye en el entorno del trabajador, quien interpreta que debe ofrecer un trato diferenciado por el temor de que su participación en la organización se vea interrumpida: "(...) al tratarse de un familiar (...), tampoco puedo ponerme muy estricta o muy cuadrada (...) y por ahí me da la impresión que (...) sienten que tienen (...) un poco más de, de decisión en la empresa" (Entrevistado 10, comunicación personal, 20 de julio de 2022). Esta percepción podría distorsionar el desarrollo laboral del trabajador y desviar el proceso de reconstrucción de identificación con aquella organización que nació bajo el paraguas del fundador hacia una identidad influenciada por aires de resignación.

El trasladar el control en una empresa familiar hacia el sucesor representa una de las principales decisiones porque no solo se trata de transferir poder y responsabilidad, sino que involucra un proceso crítico expuesto a desafíos y oportunidades. Este control va a permitir la transformación de la organización y la formación de la IO a partir de una nueva generación.

### **5.3.2 Tensiones por el estilo de gestión**

Otro grupo de tensiones generadas durante la construcción de la IO, obtiene mayor notoriedad en el *momento de reconocimiento de la IO*. Estas tensiones se presentan por la existencia de enfoques y estilos de gestión cuya diferencia empieza a notarse a partir de la intervención de una nueva generación en la empresa familiar y podrían influir en la eficiencia de la organización: "los años que tiene también el papá, y (...) la intuición que tiene es lo que a la siguiente generación le faltaría" (Entrevistado 5, comunicación personal, 19 de diciembre de 2022). Existe una marcada diferencia entre la generación que ingresa y la generación predecesora

relacionada con el conocimiento científico y que es reconocida por los trabajadores, como lo señala un entrevistado: “destaco mucho la forma de investigar que tiene, está buscando nuevas herramientas tecnológicas” (Entrevistado 20, comunicación personal, 5 de diciembre de 2022). El avance de la tecnológica genera también cierto grado de tensión para el fundador. Todo el conocimiento acumulado durante años de trabajo puede percibirse amenazado por no estar en sintonía con técnicas y sistemas actualizados:

El olfato que uno tiene después de tantos años de trabajar lo tienes super fino; pero una persona nueva viene con ideas frescas (...), con formas de hacer las cosas que (...) desde nuestro punto de vista no las consideramos, (...) más actualizada en términos tecnológicos. (Entrevistado 19, comunicación personal, 21 de diciembre de 2022)

Así como las empresas familiares evolucionan y los cambios acompañan esta evolución, las nuevas generaciones crecen de la mano de la tecnología y de las condiciones actuales de manejo empresarial: “creo que debería ser mucho más eficiente usando las herramientas tecnológicas que tenemos ahora” (Entrevistado 3, comunicación personal, 19 de diciembre de 2022). Bajo esa premisa, las diferencias generacionales crean fricción entre las intenciones del fundador de preservar el legado familiar manteniendo el método tradicional e ir paso a paso: “creo haber formado gente buena, que podría digamos, continuar con lo que ya tenemos” (Entrevistado 1, comunicación personal, 22 de noviembre de 2022) y las intenciones del sucesor de buscar adaptarse a un entorno competitivo en donde “el principal reto para la segunda generación es el crecimiento. No estamos en un sector que sea fácil para crecer” (Entrevistado 6, comunicación personal, 20 de julio de 2022).

El sucesor de esta nueva generación, a diferencia de lo que tiene acostumbrado hacer el fundador, plantea una gestión con la cual ya no requiera pasar largas horas en la empresa: “yo soy el que vive esta vida y tiene que ser alineada a lo que yo vea más conveniente para mí. (...) yo no puedo hacer un sacrificio de vida (...) que no me va a ser feliz” (Entrevistado 17, comunicación personal, 12 de diciembre de 2022). Establece prioridades para hacer más espacio y “tener (...) un poco más de tiempo para pensar en otras cosas” (Entrevistado 13, comunicación personal, 12 de julio de 2022). En este escenario se percibe fricciones entre las intenciones productivas del

sucesor y la resistencia del trabajador. Lo bien que pudo funcionar para el padre, no necesariamente funcione para el hijo puesto que “los riesgos pueden ser que la gente no entienda que una empresa por más familiar que sea se tiene que manejar de la manera más profesional, sin importar los parentescos” (Entrevistado 8, comunicación personal, 16 de enero de 2023).

La intención de continuar el legado del fundador prevalece en el sucesor quien proyecta un estilo de gestión orientado hacia la modernidad, optimización de procesos y búsqueda de nuevos mercados, a pesar de que esto signifique no coincidir en estilos o enfoques: “tengo confianza en mí mismo. Pero no es que me encante salir a comer con clientes. Veo que mi papá lo hace y él lo disfruta, yo lo detesto” (Entrevistado 17, comunicación personal, 12 de diciembre de 2022). Esta idea de no necesariamente hacer lo mismo que el fundador y seguir una línea propia para cumplir el mismo objetivo, es un tanto riesgosa y poco aceptada en la organización: “(...) uno trabaja de una manera 20 años y viene el hijo del dueño a decirte cómo tienes que hacer las cosas diferentes (...), a mucha gente le sabe, le sabe mal” (Entrevistado 13, comunicación personal, 12 de julio de 2022). Tomar y respetar decisiones se convierte en un reto para que ambas generaciones busquen equilibrio de enfoques con miras al bien común.

Realizar cambios, desde el punto de vista del sucesor, exige también aprender a soltar para distribuir responsabilidades: “él [fundador], tampoco ha sabido dejar y delegar ciertas cosas que a este punto (...) de su desarrollo como empresario no ha sabido hacer, no ha sabido dejar” (Entrevistado 17, comunicación personal, 12 de diciembre de 2022) y poner en práctica una gestión más participativa en comparación con la gestión centralizada del fundador: “ahorita hay demasiada dependencia hacia el [fundador] (...). Todo el mundo corre a él, cuando hay un problema todo el mundo está como *ah* [fundador]” (Entrevistado 17, comunicación personal, 12 de diciembre de 2022). Un estilo de gestión descentralizado genera cierta tensión entre los actores sociales ya que reduce la presencia del fundador en algunas decisiones de la empresa y aumenta la responsabilidad del gerente y trabajador sobre tareas que antes eran ajenas a su alcance: “los cambios son buenos, pero son difíciles (...), porque todo lo que yo estoy cambiando es parte de la cabeza, no todas las cabezas ni necesariamente todo el personal” (Entrevistado 13, comunicación personal, 12 de julio de 2022).

Para los gerentes, alinearse al estilo de gestión que el sucesor quiere implementar conlleva primero a evaluar si éste se aleja o es compatible con el manejo y los objetivos de la empresa: “Una persona nueva, con otras ideas, por ahí que pueda tener otro punto de vista” (Entrevistado 2, comunicación personal, 19 de diciembre de 2022), lo cual demanda cautela en el manejo de situaciones que pueden resultar conflictivas y que lo ubican como intermediario entre la gestión que se venía desarrollando con el fundador y la gestión que el sucesor planea o está implementando: “Yo creo que el aporte principal que puedo ver va a ser mayor temas de control en las áreas” (Entrevistado 2, comunicación personal, 19 de diciembre de 2022). De esta manera, su participación adquiere mayor preponderancia ya que el éxito de su relación con sucesor y con fundador podría reducir las tensiones y ayudar a vincular los enfoques de ambas generaciones: “[hijo del fundador], también necesita soporte para seguir consolidando todo lo que él viene construyendo” (Entrevistado 15, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022).

Por otro lado, los trabajadores entienden que hay mucho camino que la generación entrante debe transitar para que el negocio se mantenga: “yo creo que esta nueva generación sino está metida en el mundo de la tecnología, no va investigando nuevas herramientas, se va quedando atrás” (Entrevistado 20, comunicación personal, 5 de diciembre de 2022). A pesar de la confianza y compromiso que tienen con la familia fundadora: “creo que podemos en esta nueva etapa, con la visión que tiene el [sucesor], crecer mucho más” (Entrevistado 14, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022), surge intriga por conocer cómo la empresa formada en décadas anteriores, bajo el cuidado del padre, con criterio analítico, tradicionalista y conservador; realizará los cambios sin que esto afecte su continuidad laboral ya que parte de los primeros cambios que se muestra con el ingreso de una nueva generación es la depuración de personal, como lo declara un sucesor: “he podido sacar un equipo tradicional, por así decirlo, y he puesto un equipo mío, unos más rápidos que otros” (Entrevistado 13, comunicación personal, 13 de julio de 2022).

En ese escenario las tensiones se reflejan en desconfianza en el nuevo líder debido a la falta de conocimiento sobre cómo será esta gestión: “creo que un poquito ahí faltaría hacerle llegar a ellos [los trabajadores] todas estas nuevas innovaciones, estas cosas que se piensa hacer [el sucesor]” (Entrevistado 14, comunicación

personal, 17 de noviembre de 2022) y que tan alejado está del manejo del predecesor: “el señor [fundador] es un empresario, él ve a futuro, ve lo que nosotros no vemos (...) En cambio, el hijo creo que todavía ve el momento (...) ellos lo están formando. Le están dando el soporte, la asesoría” (Entrevistado 14, comunicación personal, 17 de noviembre de 2022). El sucesor busca adecuarse a las exigencias de un mundo globalizado para que la empresa perdure en el universo industrial y, de la mano de la conservación ambiental y de la sostenibilidad, se pueda: “hacer procesos más sostenibles y más amigables al medio ambiente” (Entrevistado 8, comunicación personal, 16 de enero de 2023).

Finalmente, estas circunstancias exigen al nuevo líder implementar estrategias que no dejen a la empresa fuera de carrera en comparación con sus competidores e involucra tener una visión moderna para: “mejorar algunos procedimientos, tal vez un poco de un carácter profesional, más ordenado. por ejemplo, sistematizar todo, que en algún momento podamos llegar a eso” (Entrevistado 3, comunicación personal, 19 de diciembre de 2022).

### **5.3.3 Tensiones por liderazgo**

Durante la construcción de la IO dentro de la fase liminal de sucesión se presenta discrepancias por la convivencia de generaciones, una que sale y otra que ingresa, para tomar el control de la empresa familiar. Las discrepancias generacionales influyen de manera significativa en la dinámica, gestión y sostenibilidad de la organización. El liderazgo es una forma de gestión con la que el líder guía a su equipo no solo para el funcionamiento del negocio sino para el compromiso hacia su continuidad: “parte del compromiso que yo tengo con el [fundador], es yo continuar ayudándole a sus hijos con lo que a él le costó hacer (...) y mi compromiso está igual con él” (Entrevistado 2, comunicación personal, 19 de diciembre de 2022).

Cuando esta interacción es interrumpida, surgen tensiones que influyen en las relaciones entre la familia y los miembros de la empresa, lo que afecta la estabilidad de la organización. La existencia de dos líderes en la organización, cada uno con estilo propio puede generar desacuerdos y desorientación al intentar hacer prevalecer sus

propias prioridades afectando la forma en que se percibe la IO dentro de la empresa familiar

Al líder fundador le preocupa el futuro de la empresa y el de sus trabajadores: “es muy importante ponerte en los zapatos de la gente que trabaja contigo; porque yo [fundador] puedo tener muy buenas ideas, muy buena instrucción, muy buena experiencia, pero sin la gente no hago nada” (Entrevistado 13, comunicación personal, 13 de julio de 2022). Todos los entrevistados coincidieron en el valor que merece el recurso humano dentro de la organización: “nadie conoce mejor la máquina que los operarios (...). Si tú tienes un equipo que te nutre de información, de cómo mejorar siempre constantemente, no hay otra manera que eso va a mejorar” (Entrevistado 13, comunicación personal, 12 de julio de 2022).

Sin embargo, la tensión surge entre fundador y sucesor cuando este último difiere al considera que la importancia del recurso está alineada no solo a la antigüedad por años de trabajo, sino a que tanto valor aporta su participación como trabajador:

Una empresa en la que hay un empleado un colaborador que ya es redundante, se puede pensar cuando tú eres un gerente "ah no, pobrecito, hay que dejarlo acá porque necesita ese ingreso". Pero la realidad es que consciente o inconscientemente esa persona también está siendo dañada, quedándose en una empresa en la que ya no es necesaria. (Entrevistado 17, comunicación personal, 12 de diciembre de 2022)

Otra prioridad en la agenda del líder fundador es que la empresa mantenga y sea transmisor de su legado: “[El fundador] quería que la empresa continúe por muchos años más y quería dejar claro las bases sentadas, las bases para ver como la empresa va a seguir adelante sin él” (Entrevistado 10, comunicación personal, 20 de julio de 2022). La continuidad de la organización involucra mantener valores y esencia de la empresa familiar, que el reconocimiento por la trayectoria del fundador forme parte del patrimonio de la empresa y que la lealtad permita que cada miembro aporte conocimiento para cuidar lo que consideran como suyo: “Si te hacen sentir que se preocupan por el futuro, se están preocupando por tu futuro también, entonces hay una lectura que va más allá, solamente de ir a trabajar y cobrar un sueldo” (Entrevistado 12, comunicación personal, 12 de julio de 2022).

Mantener el legado es un hecho arraigado a la familia y a los vínculos propios de una empresa familiar que se desarrolla con valores y en un ambiente de cohesión: “si algo nos resalta es que en los momentos complicados todo el mundo quiere ayudar” (Entrevistado 3, comunicación personal, 19 de diciembre de 2022). Ante esto, el hijo con respeto y admiración declara que: “Yo creo que la filosofía de mi padre, igual que la mía, es que nadie va a cuidar lo tuyo como uno mismo” (Entrevistado 3, comunicación personal, 19 de diciembre de 2022).

A pesar de la similitud en la consigna de cuidar lo tuyo, las prioridades o estilos de liderazgo muestran sus diferencias a través de las generaciones. De esta forma, surge conflicto entre fundador y sucesor en la forma de liderar. En los fundadores es muy marcado el desarrollo de un liderazgo paternalista, unos en mayor o menor dimensión que otros: “el [fundador] se preocupa mucho por los trabajadores” (Entrevistado 2, comunicación personal, 19 de diciembre de 2022) sin llegar a ser permisivo: “Bueno en general, un padre (...) Y como líder de la organización, yo creo que es igual. (...) sus objetivos empresariales siempre los enfoca viendo a las personas” (Entrevistado 2, comunicación personal, 19 de diciembre de 2022) pero que de alguna manera han contribuido al desarrollo del compromiso de personal: “uno tiene el compromiso y tiene la seguridad de mantenerse en una organización porque sabes que hay elementos que van a mantener tu continuidad” (Entrevistado 2, comunicación personal, 19 de diciembre de 2022).

De esta manera, surge la necesidad de un liderazgo con visión a futuro que priorice “los cambios que se están haciendo (...), viendo el objetivo a mediano y largo plazo” (Entrevistado 2, comunicación personal, 19 de diciembre de 2022). Este liderazgo guiará a la empresa familiar en la formación de bases sólidas para transitar por los *momentos de reconocimiento de IO y empalme* en el camino de construcción de su IO. El trabajador está de acuerdo con las exigencias del líder: “nos exige que seamos más, que sigamos buscando más cosas. Entonces el liderazgo que tiene aquí, es muy bueno, es muy bueno de verdad” (Entrevistado 20, comunicación personal, 5 de diciembre de 2022).

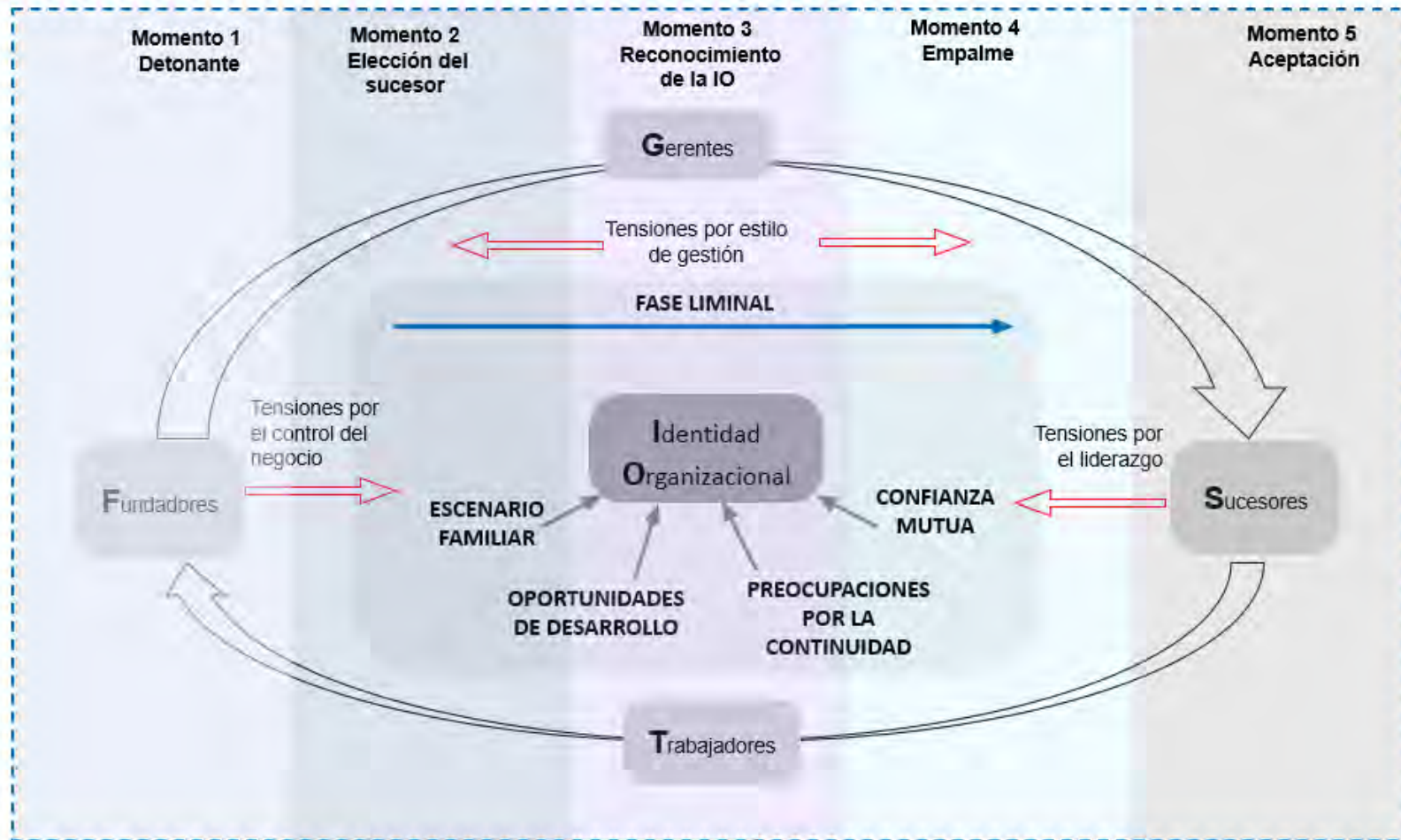
El sucesor, por el contrario, opta por un liderazgo más visionario y colaborativo, que invita a la integración de los trabajadores para alcanzar objetivos comunes en donde: “hay un nuevo líder, un nuevo líder que te dice voy por este camino, ayúdame, ayúdame a yo ayudarte.” (Entrevistado 12, comunicación personal, 12 de julio de

2022). Este liderazgo pone énfasis en la visión de la empresa y en la capacidad que tiene la organización para poder establecer estrategias y atravesar los cambios que permitan continuar en las siguientes generaciones considerando que “el trabajo es que la información, el aprendizaje y la comunicación haya a todos los niveles” (Entrevistado 8, comunicación personal, 16 de enero de 2023).

El cambio de líder definitivamente genera fricciones que influyen en el proceso de construcción de la IO. El conflicto se presenta en todos los miembros de la empresa familiar debido a que, entre el liderazgo paternalista del fundador y el liderazgo colaborativo del sucesor, se crea una línea de confusión y contrariedad por saber a quién seguir más aún cuando ese vínculo hace que el trabajador se sienta e identifique como parte de la familia, como lo menciona un entrevistado: “yo me considero como un hijo del [fundador]. Y él me lo ha demostrado” (Entrevistado 2, comunicación personal, 19 de diciembre de 2022). La disposición de los miembros familiares y no familiares de la organización para manejar estas tensiones es vital para el éxito a largo plazo.

La confianza mutua, como uno de los componentes identificados en la construcción de la IO, emerge como un factor mediador crucial que puede fomentar un ambiente colaborativo en aras de una transición más fluida. La Figura 10 muestra un modelo interpretativo que busca explicar cómo las empresas familiares en el Perú construyen su IO durante la fase liminal de sucesión transgeneracional. Se presenta los momentos que representan la secuencia de la construcción de la IO (detonante, elección del sucesor, reconocimiento de la IO, empalme y aceptación). Los componentes: escenario familiar, oportunidades de desarrollo, preocupaciones por la continuidad y confianza mutua; son los pilares que sustentan la IO. Las tensiones son los desafíos que emergen entre los actores sociales y estos últimos son los participantes que influyen en el proceso de cambio.

**Figura 10. Modelo interpretativo de construcción de IO durante la fase liminal de sucesión transgeneracional en empresas familiares en el Perú**



**Nota:** Este modelo integra componentes clave, actores sociales, momentos de transmisión y tensiones inherentes al proceso.

## CAPÍTULO 6: DISCUSIÓN

Este capítulo presenta una discusión crítica de los hallazgos sobre la construcción de la IO en empresas familiares del Perú durante la fase liminal de sucesión transgeneracional. A partir de un enfoque cualitativo y guiado por un diseño de estudio de caso instrumental múltiple, se confrontan los resultados empíricos con los marcos conceptuales expuestos previamente, explorando su alineamiento o contradicción, así como sus implicancias para la teoría, la práctica organizacional, limitaciones y dirección hacia futuras investigaciones.

### 6.1 Reconfiguración identitaria como proceso dinámico

La investigación confirma que la IO en contextos familiares no es una esencia estática, como lo planteaba la tradición clásica de Albert y Whetten (1985), sino un proceso de construcción social, dinámico y situado, tal como lo argumentan Gioia et al. (2000). En los casos estudiados, la IO no solo se reconstruye como respuesta a la transición generacional, sino que es resignificada activamente por los actores involucrados: "(...) las cabezas tienen que adaptarse al cambio (...). Es algo clave que uno debe tener para el liderazgo del futuro" (Entrevistado 1, comunicación personal, 20 de noviembre de 2022). Esta perspectiva es coherente con lo planteado por Balmer y Greyser (2002), quienes consideran la IO como un conjunto de narrativas que evolucionan con el tiempo y que son constantemente reinterpretadas.

Los hallazgos identifican cuatro dimensiones emergentes: preocupación por la continuidad, escenario familiar, oportunidades de desarrollo y confianza mutua; que configuran la IO en momentos de alta ambigüedad. La literatura existente concluye que la construcción de la IO durante sucesos turbulentos puede servir como estrategia para actuar en situaciones que requieren cambios. Sin embargo, refiere que la ausencia de la misma generará que la organización incurra en desaciertos y se vea obligada a imponer cambios violentos para sobrevivir. Esto resulta en una postura similar a la obtenida por los hallazgos, pues conocer los componentes emergentes contribuye a la percepción que los fundadores, sucesores, gerentes y trabajadores tienen de la organización, así como el papel que cumplen dentro de la organización y el reconocimiento de la empresa como parte de ellos mismos. Estas dimensiones complementan y enriquecen los constructos teóricos previamente definidos, como identificación, propiedad y adaptación, pero también los expanden al incorporar con

fuerza la dimensión afectiva y relacional entre generaciones, en línea con las reflexiones de Balser y Carmin (2009).

En este sentido, la articulación entre los constructos teóricos y los hallazgos empíricos evidencia un tránsito claro de lo conceptual a lo emergente. En el caso de la adaptación, las subcategorías teóricas de continuidad a través del liderazgo, importancia del cambio transgeneracional y permanencia o dilución de valores, se manifestaron en categorías emergentes como liderazgo visionario en los fundadores, motivación familiar en los sucesores, capacidad de gestión en los gerentes y aceptar los cambios en los trabajadores, confirmando cómo la teoría se traduce en prácticas situadas. En cuanto a la identificación, los hallazgos revelaron que las creencias identitarias y el estado fundamental del fundador se transformaron en formas de vinculación afectiva y confianza, consolidando la pertenencia simbólica y emocional de los actores. Finalmente, el constructo de propiedad se vinculó con categorías emergentes como legado familiar, compromiso y cumplimiento recíproco, integrando la responsabilidad patrimonial y la sostenibilidad organizacional. De este modo, los tres constructos teóricos no solo se confirmaron en los casos analizados, sino que también se enriquecieron con significados emergentes que reflejan la manera en que fundadores, sucesores, gerentes y trabajadores reconstruyen la IO durante la sucesión transgeneracional.

## **6.2 La fase liminal como espacio identitario crítico**

Coincidiendo con Turner (1969) y su conceptualización del umbral o liminalidad, esta investigación demuestra que la sucesión generacional representa un espacio intermedio en el que las estructuras organizativas y las narrativas identitarias se desestabilizan. Durante esta fase, los fundadores experimentan una pérdida gradual de control mientras los sucesores aún no logran consolidar plenamente su autoridad: “Mi papá lo ha creado y tengo el interés de hacer que siga sobreviviendo y se siga manteniendo en el tiempo” (Entrevistado 8, comunicación personal, 16 de enero de 2023). Este “vacío simbólico” abre paso a una renegociación identitaria que, lejos de ser un proceso lineal, se caracteriza por tensiones, reinterpretaciones y resignificaciones, tal como lo anticipaban Balser y Carmin (2009) quienes sostienen que la IO es moldeada por los afectos y emociones. Los resultados evidencian que la fase liminal de sucesión no solo representa una transición familiar, sino que constituye

un espacio estratégico de construcción de IO, con implicancias directas en la continuidad empresarial. La preocupación por la continuidad, el escenario familiar, las oportunidades de desarrollo y la confianza mutua emergen en esta fase como componentes identitarios que también se conectan con dimensiones de la gestión estratégica, pues orientan la visión compartida, la toma de decisiones y la adaptación de estructuras de liderazgo.

Así, la IO funciona como un mecanismo mediador entre la necesidad de continuidad (protegida por los fundadores) y la innovación (impulsada por los sucesores), alineándose con lo señalado por Hatum et al. (2012), quienes proponen que la IO puede ser un recurso estratégico clave durante procesos de cambio.

### **6.3 Tensiones intergeneracionales: fricción y oportunidad**

El estudio identifica tres tipos de tensiones centrales: por el control del negocio, por el estilo de gestión y por el liderazgo. Los fundadores ven la organización no solo como un activo económico, sino como un legado familiar. Este sentido de pertenencia y la antropomorfización de la empresa como un "hijo" sugiere que la IO está íntimamente ligada a la identidad familiar. Estas tensiones se expresan en disputas explícitas, problemas de comunicación o conflictos de interés, lo que coincide con lo advertido por Chua et al. (1999) sobre la complejidad emocional de las sucesiones familiares al tener a sus miembros involucrados en el negocio.

Sin embargo, en contraste, los hallazgos revelan que estas tensiones también pueden ser oportunidades de aprendizaje colectivo e innovación, si son gestionadas desde el diálogo entre generaciones. Una comunicación abierta y una comprensión mutua pueden facilitar una transición más fluida. La capacidad de ambas generaciones para negociar su identidad compartida es fundamental para el éxito de la sucesión. El liderazgo estratégico que se destaca en la investigación indica que los fundadores no solo buscan un sucesor que mantenga el negocio, sino alguien capaz de proyectar la organización hacia el futuro. En este punto, la literatura sobre intenciones de continuidad de Zellweger et al. (2013) encuentran respaldo empírico en los casos analizados: "(...) el poder saber que puedes trascender a través de lo que haces día a día para el bienestar de las personas" (Entrevistado 18, comunicación personal, 12 de diciembre de 2022).

#### **6.4 El rol de los actores sociales en la construcción de la IO**

Una decisión metodológica clave fue interpretar los hallazgos por actor social: fundadores, sucesores, gerentes y trabajadores; en lugar de analizar cada empresa por separado. Esta estrategia respondió a la intención de identificar patrones comunes y diferencias relevantes en la construcción de la IO según la posición y experiencia dentro del proceso sucesorio. Agrupar los discursos de los actores permitió abstraer dimensiones identitarias más robustas y comparables, y evitar caer en una descripción fragmentada por empresa.

Este enfoque dialógico e interpretativo coincide con lo planteado por Stake (2006) sobre la necesidad de “ir más allá del caso” para lograr un entendimiento ampliado del fenómeno. Además, la incorporación de los trabajadores como actores clave refuerza la idea de que la IO no es propiedad exclusiva de los miembros familiares, sino un constructo socialmente compartido, lo que resuena con el estudio de Hatum et al (2012) quienes enfatizan la necesidad de un liderazgo visionario que trascienda lo operativo.

#### **6.5 Transmisión de la IO para la continuidad transgeneracional**

Se identificaron cinco hitos simbólicos que estructuran el proceso de transmisión de la IO: detonante, elección del sucesor, reconocimiento de la IO, empalme y aceptación. Estos momentos marcan hitos en los cuales se redefine el sentido de pertenencia y legitimidad de los actores. A diferencia de la teoría de Albert y Whetten (1985), que prioriza la estabilidad de la IO, estos hallazgos refuerzan el enfoque evolutivo en el cual la IO es constantemente reescrita según el contexto y las interacciones sociales sostenidas por Balmer y Greyser (2002) y Gioia et al. (2000).

La discusión de resultados permite concluir que la sucesión en empresas familiares no es solamente una transición generacional, sino una oportunidad crítica para la reconfiguración identitaria de la organización. Este proceso, si es gestionado estratégicamente, puede fortalecer el legado familiar, aumentar la cohesión organizacional y proyectar una visión renovada hacia el futuro. Esta integración conceptual constituye una contribución del estudio, al vincular IO y sucesión transgeneracional durante una fase liminal, con el campo de la Gestión Estratégica, particularmente en el contexto latinoamericano, donde dichas interrelaciones han sido

escasamente exploradas. De este modo, la investigación amplía la literatura al demostrar que la sucesión en empresas familiares es simultáneamente un proceso identitario y estratégico, donde la IO actúa como recurso crítico para enfrentar los desafíos de sostenibilidad.

## **6.6 Implicaciones de los hallazgos**

Desde una perspectiva teórica, esta investigación contribuye al campo de los Estudios Organizacionales al profundizar en la comprensión de la IO como un fenómeno relacional, dinámico y situado, especialmente en contextos de alta ambigüedad como la fase liminal de la sucesión transgeneracional en empresas familiares. En los hallazgos se demuestra que esta no constituye un núcleo esencial e inmutable, como planteaban inicialmente Albert y Whetten (1985), sino que se co-construye a partir de las interpretaciones y negociaciones entre actores sociales a lo largo del tiempo. En ese sentido, esta investigación ofrece una lectura alternativa a la visión tradicional de la IO, posicionándola como un recurso estratégico clave para la gestión del cambio identitario, sobre todo en momentos de transición transgeneracional donde se entrecruzan tensiones y visiones de futuro.

Asimismo, se aporta un marco conceptual que integra los componentes emergentes de la IO: preocupación por la continuidad, escenario familiar, oportunidades de desarrollo y confianza mutua, junto con las tensiones intergeneracionales identificadas, proponiendo un modelo que puede orientar futuros estudios sobre IO en contextos latinoamericanos, aun escasamente explorados.

En términos prácticos, los hallazgos de esta investigación ofrecen una guía relevante para empresarios, líderes de empresas familiares, consultores organizacionales y diseñadores de políticas de gobernanza empresarial, en las decisiones estratégicas de su organización. La comprensión de la IO como proceso negociado entre generaciones permite diseñar estrategias de sucesión más conscientes, donde se valoren tanto la preservación de la esencia organizacional como la necesidad de adaptación al cambio. Reconocer el papel activo de fundadores, sucesores, gerentes y trabajadores en la resignificación identitaria facilita el diseño de intervenciones que promuevan la cohesión, la legitimidad del nuevo liderazgo y la sostenibilidad organizacional. Además, resalta la importancia de crear

espacios de discusión y comunicación entre generaciones para mitigar tensiones y fortalecer la continuidad de la organización desde una base identitaria compartida.

## **6.7 Modelo de Gestión Estratégica para la Sucesión Transgeneracional basado en la IO**

Una de las principales implicaciones prácticas de esta investigación es la formulación de un Modelo de Gestión Estratégica para la Sucesión Transgeneracional basado en la IO. Este modelo derivado de los hallazgos empíricos expuestos en el Capítulo 5 y representado en la Figura 10, constituye una herramienta concreta para que las empresas familiares gestionen con mayor eficacia sus procesos sucesorios.

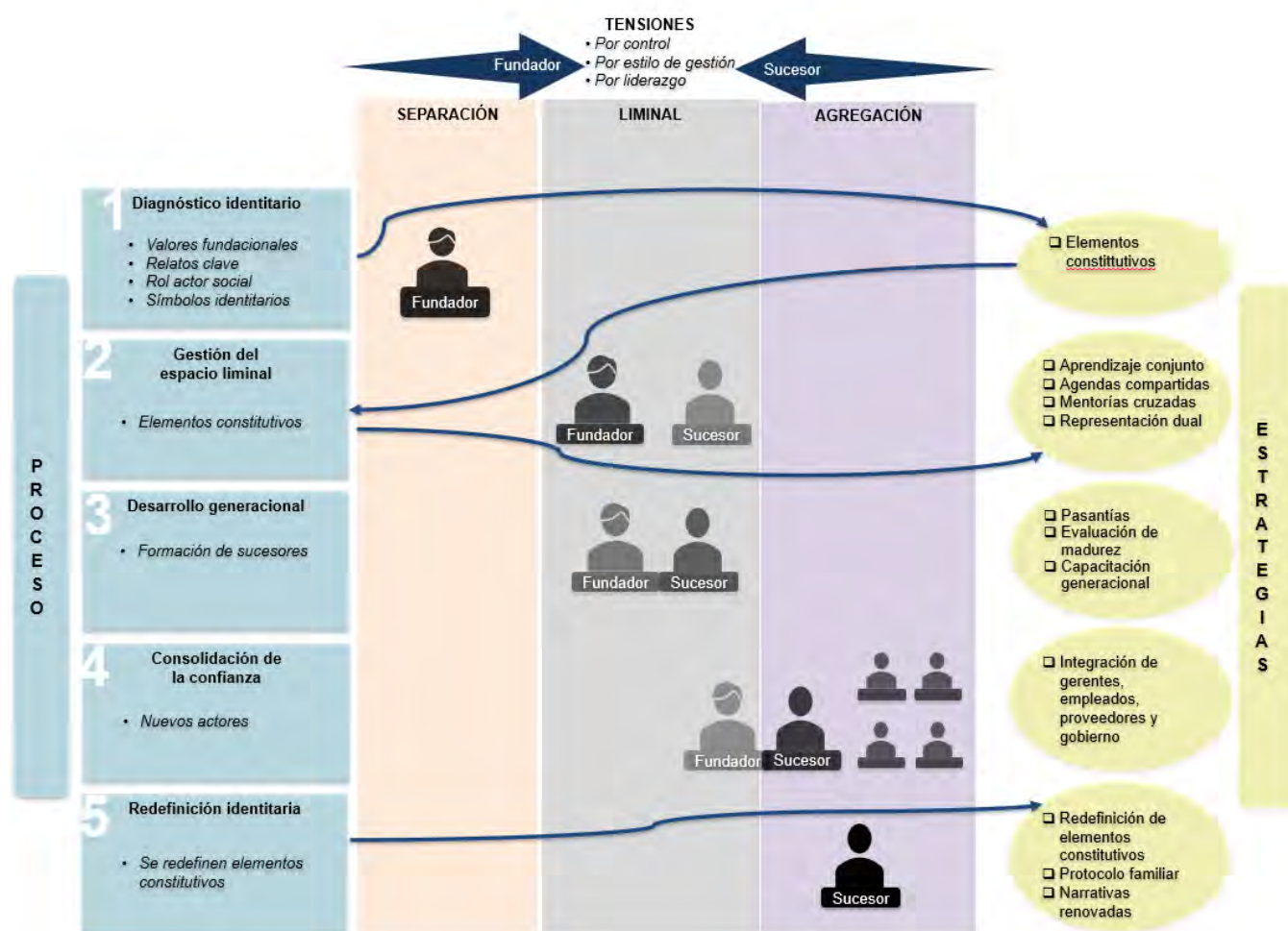
El valor de la propuesta radica en traducir un fenómeno simbólico como la construcción de la IO en un proceso gestionable, anclado en la realidad cultural y organizativa de las empresas familiares en el Perú. El modelo, tal como se presenta en la Figura 11, articula cinco pasos que conforman un proceso estructurado con estrategias que constituyen orientaciones generales de actuación, aplicables a cada paso. Se propone, además, un cronograma operativo que facilita su implementación y permite evidenciar la progresividad del proceso sucesorio (separación-liminalidad-agregación-redefinición) con hitos claros y actores responsables definidos.

### **6.7.1 Proceso estructurado:**

Paso 1. Diagnóstico identitario: Punto de partida, centrado en identificar valores fundacionales, relatos clave, rol de los actores sociales y símbolos identitarios. Se desarrolla principalmente en el espacio de separación, con el fundador como actor principal.

Paso 2 Gestión del espacio liminal: Etapa de ambigüedad donde fundador y sucesor coexisten en la conducción. Se reconocen y transmiten los elementos constitutivos de la identidad, evitando rupturas abruptas y facilitando la transferencia cultural.

**Figura 11. Esquema gráfico del modelo de gestión estratégica basado en la IO**



**Nota:** Elaborado a partir de los hallazgos del estudio.

Paso 3. Desarrollo generacional: Formación y preparación de los sucesores mediante experiencias operativas, pasantías y evaluación de madurez. Se transita de la liminalidad hacia la agregación.

Paso 4. Consolidación de la confianza: Los sucesores adquieren legitimidad integrando a otros actores sociales (gerentes, empleados, proveedores, gobierno). Se fortalece la confianza organizacional y social en la nueva generación.

Paso 5. Redefinición identitaria: Los sucesores lideran un proceso de resignificación, donde los elementos constitutivos no se pierden, sino que se actualizan con base en la visión de la nueva generación. Este paso corresponde al espacio de nueva agregación.

### 6.7.2 Estrategias vinculadas al proceso

- Elementos constitutivos: preservación y documentación de valores y símbolos.
- Liderazgo compartido: aprendizaje conjunto, agendas compartidas, mentorías cruzadas y representación dual.
- Formación generacional: pasantías, programas de capacitación y evaluaciones de madurez.
- Confianza y legitimidad: integración de gerentes, empleados, proveedores y gobierno en la validación identitaria.
- Redefinición: elaboración de un Manifiesto Identitario, protocolos familiares y narrativas renovadas.

### 6.7.3 Tensiones a considerar

En coherencia con los hallazgos, las tensiones identificadas, relacionadas con: el control del negocio, los estilos de gestión y la legitimidad del liderazgo; actúan como catalizadores dentro del proceso sucesorio. Lejos de ser únicamente fuentes de conflicto, estas tensiones, al emerger en la interacción entre generaciones, obligan a los actores a visibilizar expectativas, contrastar visiones y explicitar valores, configurando un espacio propicio para el aprendizaje y la negociación. Desde la perspectiva de la IO, constituyen momentos críticos en los que los componentes identitarios son puestos a prueba y, al mismo tiempo, se abren posibilidades para su resignificación colectiva. En tal sentido, cuando son gestionadas adecuadamente, estas tensiones no solo contribuyen a mitigar riesgos de ruptura, sino que también estimulan procesos de aprendizaje conjunto y fortalecen la cohesión en torno a una IO renovada.

En la práctica, por ejemplo: la tensión por el control del negocio puede convertirse en un espacio de aprendizaje cuando el fundador, en lugar de aferrarse al poder, comparte gradualmente responsabilidades con el sucesor, evitando rupturas y asegurando continuidad. De igual forma, la tensión en torno a los estilos de gestión permite que ambas generaciones contrasten métodos, integrando la disciplina del fundador con la innovación del sucesor, lo que enriquece la capacidad adaptativa de la organización. Finalmente, la tensión vinculada al liderazgo estimula procesos de validación colectiva, en los que gerentes y empleados reconocen las competencias

del sucesor a partir de su desempeño, fortaleciendo así la cohesión interna y reduciendo riesgos de fragmentación.

Finalmente, estas acciones son desarrolladas en una hoja de ruta estructurada denominado Cronograma Operativo, que alinea proceso, estrategias, actores, tiempo y resultado esperado; lo cual permitirá monitorear avances y realizar ajustes (Tabla 14). El Proceso: es la ruta obligatoria que marca la secuencia (los cinco pasos). Las Estrategias: son las acciones específicas que se aplican en cada paso.

## **6.8 Limitaciones del Estudio**

Como toda investigación cualitativa de carácter exploratorio, este estudio presenta ciertas limitaciones que deben ser reconocidas para una adecuada interpretación de sus hallazgos. Para comenzar, el trabajo se desarrolló exclusivamente en empresas familiares ubicadas en Lima, Perú, lo que restringe la posibilidad de generalizar los resultados a otros contextos geográficos, organizacionales o culturales. Esta delimitación territorial condiciona también las dinámicas identitarias observadas, las cuales pueden variar significativamente en función de factores como la historia o contexto empresarial, las estructuras de gobernanza familiar, los marcos institucionales municipales o regionales. Asimismo, el diseño metodológico basado en entrevistas a un número acotado de actores sociales, aunque permitió una comprensión profunda del fenómeno desde sus protagonistas, no captura necesariamente la perspectiva de todos los miembros de cada organización. Esta restricción puede introducir sesgos interpretativos. Por otro lado, los hallazgos se presentan como dimensiones emergentes, sin establecer jerarquías ni priorizaciones entre ellos. Por otro lado, la elección metodológica cualitativa podría dificultar su operacionalización futura en modelos comparativos o en estudios de tipo cuantitativo.

## **6.9 Direcciones Futuras de investigación**

Como dirección futura de investigación, se propone en primer lugar, evaluar el modelo desarrollado en otros contextos empresariales peruanos. A partir de los hallazgos de este estudio, se podría explorar cómo varía el proceso de construcción

de la IO en empresas familiares de otros sectores económicos o regiones geográficas en el Perú para compararlos con Lima.

En segundo lugar, se sugiere investigar el impacto de factores externos que pueden influir en la construcción de la IO, tales como: cambios en el mercado, en la legislación, a nivel económico, o por cuestiones coyunturales globales.

En tercer lugar, se considera pertinente realizar estudios longitudinales que podrían ofrecer una perspectiva más completa sobre la evolución de la IO a lo largo del tiempo y en diferentes etapas del ciclo de vida de la organización. Esto permitiría identificar patrones y dinámicas que nos son evidentes en estudios transversales.

Una cuarta dirección futura es ampliar el número de casos de estudio para aumentar la diversidad de contextos analizados. Si bien esta investigación empleó un enfoque cualitativo basado en estudios de caso, complementar este enfoque con metodologías cuantitativas o mixtas podría proporcionar una visión más integral del proceso de construcción de la IO.

Finalmente, dado que el alcance explicativo no fue abordado en esta investigación, se sugiere incorporar estudios que identifiquen y analicen otros factores influyentes en la construcción de la IO, tales como cultura organizacional o políticas de gobierno; lo que permitiría generar un marco más robusto para comprender el fenómeno en toda su complejidad.

Tabla 14. Cronograma de trabajo estratégico

<b>Pasos del proceso</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Actores principales</b>	<b>Tiempo estimado</b>	<b>Resultado esperado</b>
1. Diagnóstico identitario	Documentación de valores, relatos y símbolos	Fundador + consultor externo	3-6 meses	Documento de memoria identitaria
2. Gestión del espacio liminal	Aprendizaje conjunto, agendas compartidas, mentorías cruzadas, representación dual	Fundador + Sucesor	6-12 meses	Co-liderazgo temporal validado
3. Desarrollo generacional	Pasantías, capacitación, evaluación de madurez	Sucesores (en formación) + Consejo de familia	1-2 años	Sucesores formados y evaluados
4. Consolidación de la confianza	Integración de gerentes, empleados, proveedores y gobierno	Sucesores + actores sociales	6-12 meses	Legitimidad del sucesor frente a stakeholders
5. Redefinición identitaria	Manifiesto identitario, protocolo familiar, narrativas renovadas	Sucesores	6-12 meses	Identidad organizacional resignificada

## CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES

Este estudio concluye que la construcción de la IO durante la fase liminal de sucesión en empresas familiares lejos de ser una estructura estática, es un proceso dinámico, donde confluyen el legado histórico de la organización, los valores familiares fundacionales y las aspiraciones proyectadas por las nuevas generaciones. Esta construcción no ocurre de manera lineal, sino a través de interacciones complejas entre actores sociales que negocian sentidos, redefinen pertenencias y disputan visiones del futuro organizacional. Los hallazgos confirman que la IO actúa como un ancla cognitiva y emocional que sostiene a la organización en momentos de ambigüedad e incertidumbre. En el contexto de la sucesión transgeneracional, especialmente durante la fase liminal, entendida como un espacio transitorio caracterizado por la ambivalencia, la tensión y la potencial transformación, la IO se vuelve un recurso estratégico fundamental que permite facilitar procesos de adaptación.

El análisis empírico, basado en entrevistas semiestructuradas y revisión documental, permitió acceder a las narrativas construidas por fundadores, sucesores, gerentes y trabajadores, quienes revelaron con sus testimonios cómo se configura la IO desde dentro. Las empresas estudiadas evidencian trayectorias diversas, pero todas comparten un sustrato común: la preocupación por proteger el legado familiar, gestionar las tensiones generacionales y asegurar el futuro de la organización. En este proceso, se observaron patrones identitarios articulados en torno a dimensiones como la continuidad, el escenario familiar, las oportunidades de desarrollo y la confianza mutua.

Asimismo, se constata que la sucesión no es meramente un traspaso de funciones, sino un momento de inflexión identitaria que exige a las generaciones salientes y entrantes redefinir sus roles, expectativas y vínculos con la organización. La IO es, en este sentido, tanto una construcción colectiva como un mecanismo de regulación simbólica. La forma en que cada empresa enfrenta esta transición refleja su capacidad para sostener una visión compartida, transformar tensiones en aprendizajes y articular liderazgos que equilibren el respeto por el legado con la apertura a la innovación.

Una de las conclusiones centrales es que el éxito de la sucesión transgeneracional está estrechamente vinculado al nivel de desarrollo identitario

alcanzado por la organización. Las familias empresarias que logran dotar de sentido al proceso sucesorio, integrar emocionalmente a sus miembros y alinear sus narrativas generacionales, tienden a construir IO más sólidas y resilientes. De ahí la importancia de promover una planificación estratégica orientada no solo a la continuidad operativa, sino también a la continuidad simbólica e identitaria de la organización.

En términos prácticos, se recomienda fomentar espacios de diálogo, establecer mecanismos de transición progresiva y desarrollar liderazgos compartidos que reconozcan la diversidad de perspectivas sin diluir el propósito común. Asimismo, la incorporación de prácticas de gestión que integren los valores fundacionales con las demandas del entorno actual puede facilitar una modernización sustentada en la identidad y no en su negación.

Finalmente, esta investigación aporta a la literatura sobre IO al proponer un marco interpretativo situado en el contexto latinoamericano, donde las empresas familiares no solo representan una fuerza económica relevante al mantener puestos de trabajo y contribuir al ingreso *per cápita*; sino también espacios de reproducción simbólica, cultural y afectiva. Asegurar su sostenibilidad no es solo una preocupación empresarial, sino una cuestión de desarrollo social y económico para el país. Por ello, fortalecer la IO en momentos de transición no solo contribuye a su pervivencia, sino que amplía su capacidad para generar valor a largo plazo.

## Referencias

- Albert, Ashforth, B., & Dutton, J. (2000). *Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges*.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.2000.2791600>
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational Identity. In *Research in Organizational Behavior* (Vol. 7, pp. 263–295).
- Alvesson, M., Ashcraft, K. L., & Thomas, R. (2008). Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. *Organization*, 15(1), 5–27. <https://doi.org/10.1177/1350508407084426>
- Arciniega, A., & Castillo, R. (2022). Nivel De Progreso De Las Empresas Familiares Para Lograr Su Continuidad Y Armonía. *BBVA Centro de Investigación Para Familias de Empresarios*.  
[https://www.cifem.ipade.mx/img/CIFEM/Reporte\\_CIFEM-BBVA\\_2022.pdf](https://www.cifem.ipade.mx/img/CIFEM/Reporte_CIFEM-BBVA_2022.pdf)
- Atici, E., & Erdemir, A. D. (2008). Ethics in a scientific approach: The importance of the biostatistician in research ethics committees. *Journal of Medical Ethics*, 34(4), 297–300. <https://doi.org/10.1136/jme.2006.019349>
- ATLAS.ti. (2022). *Creación de un marco de codificación con ATLAS.ti* (p. 17).
- Avey, J. B., & Avolio, B. J. (2009). *Psychological ownership : theoretical extensions , measurement and relation to work outcomes*. 191(November 2008), 173–191.  
<https://doi.org/10.1002/job>
- Avolio, B. (2016). Métodos cualitativos de investigación: una aplicación al estudio de caso. In *CENGAGE Learning* (Vol. 21, Issue 1).
- Balmer, & Greyser. (2002). *Managing the Multiple Identities of the Corporation*. Abril.  
<https://doi.org/10.2307/41166133>
- Balser, D. B., & Carmin, J. A. (2009). Leadership succession and the emergence of an organizational identity threat. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(2), 185–201. <https://doi.org/10.1002/nml.248>
- Barros, I., Hernangómez, J., & Martín-Cruz, N. (2017). Familiness and socioemotional wealth in Spanish family firms: An empirical examination.

- European Journal of Family Business*, 7(1–2), 14–24.  
<https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2017.06.004>
- Beech, N. (2011). Liminality and the practices of identity reconstruction. *Human Relations*, 64(2), 285–302. <https://doi.org/10.1177/0018726710371235>
- Berenguera, A., Fernández de Sanmamed, M., Pons, M., Pujol, E., Rodríguez, D., & Saura, S. (2014). *Escuchar, observar y comprender. Recuperando la narrativa en las Ciencias de la Salud* (1a Edición).
- Bingham, J. B., Dyer, W. G., Smith, I., & Adams, G. L. (2011). A Stakeholder Identity Orientation Approach to Corporate Social Performance in Family Firms. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 565–585. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0669-9>
- Boers, B., & Ljungkvist, T. (2019). A founder's heritage: the development of organizational identity. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 31(1), 73–95. <https://doi.org/10.1080/08276331.2018.1466849>
- Brown, A., & He, H. (2013). Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3–35.  
<https://doi.org/10.1177/1059601112473815>
- Campaña, E., & Movilla, D. (2020). Liminalidad y comunidad. La disolución de lo urbano en la Unidad Vecinal de El Taray. *Zarch*, 14, 86–99.  
[https://doi.org/10.26754/ojs\\_zarch/zarch.2020144299](https://doi.org/10.26754/ojs_zarch/zarch.2020144299)
- Chavez, J. (2024). Empresas familiares latinoamericanas: ¿cómo curarse en salud? *Maximixe*, 10.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1998). *Important Attributes of Successors in Family Business: An Exploratory Study*. 19–34.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00019.x>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39.  
<https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Clark, S. M., Gioia, D. A., Ketchen, D. J., & Thomas, J. B. (2010). Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger. *Administrative*

- Science Quarterly*, 55(3), 397–438. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.3.397>
- Cole, M. S., & Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 585–605. <https://doi.org/10.1002/job.378>
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 21. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/BF00988593>
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173–208. <https://doi.org/10.2307/4131471>
- Corley, K. G., Harquail, C. V., Pratt, M. G., Glynn, M. A., Fiol, C. M., & Hatch, M. J. (2006). Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 85–99. <https://doi.org/10.1177/1056492605285930>
- Creswell, J. (2003). *Research Methods\_ Qual\_ Quant Mixed Methods Approaches* (D. Laughton (ed.); Second). SAGE Publications, Inc.
- Creswell, J. (2007). Five Approaches to Inquiry. In *Qualitative inquiry & research design* (pp. 53–84). [http://www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Creswell\\_2007.pdf](http://www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Creswell_2007.pdf)
- Creswell, J., Hanson, W., Clark Plano, V., & Morales, A. (2007). Qualitative Research Designs: Selection and Implementation. *The Counseling Psychologist*, 35(2), 236–264. <https://doi.org/10.1177/0011000006287390>
- Davis. (2024). How three circles changed the way we understand family business. *Cambridge Family Enterprise Press*. [https://cfeg.com/insights\\_research/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/](https://cfeg.com/insights_research/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/)
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183–199. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>
- Del Valle Murga, M. T. (1987). La liminalidad y su aplicación al estudio de la cultura vasca. *Kobie. Antropología Cultural*, 2, 8–12. ISSN 0214-7939,

- Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández, & Varela-Ruiz. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación En Educación Médica*, 2, 162–167. [https://doi.org/DOI:10.1016/S2007-5057\(13\)72706-6](https://doi.org/DOI:10.1016/S2007-5057(13)72706-6).
- Dutton, & Dukerich. (1991). Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517–554. <https://doi.org/DOI:10.2307/256405>
- Dutton, Dukerich, & Harquail. (1994). Organizational Images and Member Identification. *SAGE Publications, Inc.*, 39(2), 239–263. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2393235>
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from case study research. *Literary Review*, 60(2), 182–183. <https://doi.org/10.4324/9781351106573-2>
- Eisenhardt, K. (1991). Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic. *Academy of Management Review*, 16(3), 620–627. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279496>
- Elsbach, K., & Battacharya, C. B. (2001). Defining Who You Are by What You're Not: Organizational Disidentification and the National Rifle Association. *Organization Science*, 12(4), 393–413. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.393.10638>
- Ernst & Young. (2019). *¿Cuál es el impacto de las Familias Empresarias?*
- Etkin, J., & Schvarstein, L. (2000). Identidad de las organizaciones. In *Paidós* (Issue April).
- Fernández-Aráoz, Nagel, & Green. (2021). The High Cost of Poor Succession Planning. *Harvard Business Review*, 2021(May-June 2021), 16.
- Fox-wolfgramm, S., Boal, K., & Hunt, J. (1998). Organizational Adaptation to Institutional Change : A Comparative Study of Change in Prospector and Defender Banks Susan J . Fox-Wolfgramm. *SAGE Publications, Inc.*, 43(1), 87–126.
- Galeano, M. E. (2004). *Diseño de Proyectos en la investigación cualitativa* (L. Bernal V. (ed.)). Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Galeano, M. E. (2021). Investigación cualitativa, preguntas inagotables. In *Fondo*

*Editorial FCSH.* Universidad de Antioquia, Fondo editorial.

- Galeano, M. E., & Aristizabal, M. N. (2008). Cómo se construye un sistema categorial. In *“Caracterización y significado de las prácticas académicas en la Universidad de Antioquia, sede central 2007- 2008”* (p. 27).  
<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/red/article/viewArticle/848>
- Gallo, M. Á. (1998). La sucesión en la empresa familiar. In *Colección estudios e informes* (Issue 12).
- Gallo, M., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors. In *Family Business Review* (Vol. 4, Issue 2, pp. 181–190).  
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00181.x>
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and transitions: Managing change in the family business. *Family Business Review*, 12(4), 287–297. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00287.x>
- Gioia, D., Schultz, M., & Corley, K. (2000). *Organizational Identity , Image , and Adaptive Instability*. 25(1), 63–81.
- Gioia, D., & Thomas, J. (1996). Identity , Image , and Issue Interpretation : Sensemaking During Strategic Change in Academia Author ( s ): Dennis A . Gioia and James B . Thomas Published by : Sage Publications , Inc . on behalf of the Johnson Graduate School of Management , Cornell Uni. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370–403.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory. Strategics for qualitative research*. Aldine Transaction.
- Gonzales-Miranda, D. (2016). Organizational identity of middle managers in liminal balance. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(75), 509–529.
- Gonzales Miranda, D. R. (2014). Los Estudios Organizacionales . comprensivo para el estudio de las organizaciones. *Revista Innovar Journal*, 24(54), 43–58.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4845429>
- Gonzales Miranda, D. R. (2016). Identidad organizacional de los mandos medios en equilibrio liminal. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(75), 509–529.  
<https://doi.org/10.31876/revista.v21i75.21896>

- González Ávila, M. (2002). Aspectos éticos de la investigación cualitativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 29, 85–103. <https://doi.org/10.35362/rie290952>
- González, Romero, & Pimienta. (2021). Valoración de la utilidad de la investigación-acción epidemiológica en tiempos de covid 19. 2021, 6. <https://doi.org/https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i3.2652>
- Gustafson, L. T., & Reger, R. K. (1995). Using Organizational Identity To Achieve Stability and Change in High Velocity Environments. *Academy of Management Proceedings*, 1995(1), 464–468. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1995.17536856>
- Handler, W. C. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257–276. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00257.x>
- Harrison, H., Birks, M., Franklin, R., & Mills, J. (2017). Case study research: Foundations and methodological orientations. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 18(1).
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5), 356–365. <https://doi.org/10.1108/03090569710167583>
- Hatum, A., Silvestri, L., Vassolo, R. S., & Pettigrew, A. (2012). Organizational identity as an anchor for adaptation: An emerging market perspective. *International Journal of Emerging Markets*, 7(3), 305–334. <https://doi.org/10.1108/17468801211237063>
- Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, 15(February 1991), 73–90. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250151006/abstract>
- Hernández-Linares, R., Sarkar, S., & López-Fernández, M. C. (2017). How has the family firm literature addressed its heterogeneity through classification systems? An integrated analysis. *European Journal of Family Business*, 7(1–2), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2017.06.003>
- Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación. In *Sexta edición* (Sexta).

- Hinojosa, J. D., & Sune, A. (2017). *Estado del arte sobre la investigación en Identidad Organizacional*. 1–26.
- Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. (1985). Organizational Adaptation : Strategic Choice and Environmental Determinism. *SAGE Publications, Inc.*, 30(3), 336–349.
- Humphreys, M., & Brown, A. D. (2002). Narratives of Organizational Identity and Identification: A Case Study of Hegemony and Resistance. *Organization Studies*, 23(3), 421–447. <https://doi.org/10.1177/0170840602233005>
- INEI. (2018). Perú: Estructura Empresarial 2018. *Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI*, 53(9), 1689–1699.
- Isabella, L. A. (1990). Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events. *Academy of Management Journal*, 33(1), 7–41. <https://doi.org/10.5465/256350>
- Jiménez Chaves, V. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. *Revista Internacional de Investigación En Ciencias Sociales*, 8(1), 141–150.
- Kandade, K., Samara, G., José, M., & Dawson, A. (2019). Journal of Family Business Strategy From family successors to successful business leaders : A qualitative study of how high-quality relationships develop in family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, xxxx, 100334. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100334>
- Kärreman, D., & Alvesson, M. (2001). Making newsmakers: Conversational identity at work. *Organization Studies*, 22(1), 59–89. <https://doi.org/10.1177/017084060102200103>
- Kuckartz, U. (2019). *Qualitative Text Analysis: A Systematic Approach*. Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-15636-7\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-15636-7_8)
- Lansberg, I. (1988). The Succession Conspiracy. In *Family Business Review* (Vol. 1, Issue 2, pp. 119–143). <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00119.x>
- Lee, J. M., Yoon, D., & Boivie, S. (2020). Founder CEO Succession: The Role of CEO Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 63(1), 224–245. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0091>

- Lie, R. (2002). *SPACES OF INTERCULTURAL COMMUNICATION*. July, 21–26.
- Lima, M., López, F., & Reinosoo, M. (2018). La Sucesión en las Empresas Familiares: Una Discusión a partir de la Identidad Organizacional. *Estudos de Administração e Sociedade*, 3(1), 23–34.  
<https://doi.org/10.22409/eas.v3i1.40716>
- Mahto, R. V., Chen, J. S., McDowell, W. C., & Ahluwalia, S. (2019). Shared identity, family influence, and the transgenerational intentions in family firms. *Sustainability (Switzerland)*, 11(4), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su11041130>
- Malinowski, B. (1973). Los Argonautas del Pacífico Occidental (Introducción). *Los Argonautas Del Pacífico Occidental*, 19–42.
- Mälksoo, M. (2015). The challenge of liminality for international relations theory. *Breaking Boundaries: Varieties of Liminality*, 38(2), 226–243.  
<https://doi.org/10.2307/j.ctt9qcxbg.16>
- Marradi, A., Archenti, N., & Piovani, J. (2007). *Metodología de las ciencias sociales* (1ra edición). Emecé Editores S.A.
- Merriam. (2009). *Qualitative Research. A Guide to Design and Implementation*. Josey-Bass.
- Meyer, A. D., & Goes, J. (1990). Environmental Jolts and Industry Revolutions Organizational Responses to Discontinuous Change. *Strategic Management Journal*, 11(January 1990), 93–110.
- Mikkelsen, E. N., & Humle, D. M. (2020). Dynamics of Overt and Covert Conflict in Organizations: The Power of Organizational Identity. *Group and Organization Management*, 45(6), 768–807. <https://doi.org/10.1177/1059601120961248>
- Miles, M. (1979). Qualitative Data as an Attractive Nuisance: The Problem of Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 590.  
<https://doi.org/10.2307/2392365>
- Miles, M., & Huberman, M. (1994). Qualitative Data Analysis. In R. Holland (Ed.), *International Educational and Professional Publisher* (Second). SAGE Publications, Inc.

- Miles, M., Huberman, M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative data analysis. A methods sourcebook. In *Arizona State University* (Third). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4324/9781315149783-10>
- Mintzberg, H., & Westley, F. (1992). Cycles of Organizational Change. *Strategic Management Journal*, 13, 39–59.
- Molina, N., & Lopez, W. (2020). *Psicología en contextos de COVID – 19 , en Colombia*. <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63940346/Psicologia-contextos-COVID-1920200716-10667-hvehpr-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1632244760&Signature=csxuDc86uwd0RsyyhXdCyB24lc7pzDzZia0rL~qKNslS9YsF25OXEfirs2XinSTAP6fbwZZs2JqCTwhZZ7MhrPIjDIDGGolVH4QgulDaJ>
- Molina, P., Botero, S., & Montoya, A. (2017). Estudios de rendimiento en las empresas de familia. Una nueva perspectiva. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 76–86. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.10.009>
- Montaño Hirose, L. (2004). Presentación. In *Los estudios organizacionales en México Cambio, poder, conocimiento e identidad*.
- Munir, K., & Earls, F. (1992). Ethical Principles Governing Research in Child and Adolescent Psychiatry. *Journal of the American Academy of Child and Adolescent Psychiatry*, 31(3), 408–414. <https://doi.org/10.1097/00004583-199205000-00005>
- Neumann, I. B. (2012). *Introduction to the Forum on Liminality*. 38(2), 473–479.
- Patton, M. Q. (1980). *Qualitative Evaluation Methods*. SAGE Publications, Inc.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). TOWARD A THEORY OF PSYCHOLOGICAL OWNERSHIP IN ORGANIZATIONS. *The Academy of Management Review*, 26(2), 298–310.
- Ponce, M., & Pasco, M. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. PUCP.
- PRODUCE. (2024). Las Mipymes en cifras 2022. In *Ministerio de la Producción*. [file:///C:/Users/usuario/Downloads/3Libro\\_Las\\_Mipyme\\_en\\_Cifras\\_2022\\_OGEIE\\_E\\_web\\_18.01.2024\\_f\\_1\\_1.pdf%0Ahttps://ogeiee.produce.gov.pe/index.php/en/sshortcode/oee-documentos-publicaciones/publicaciones-anauales/item/1170-las-](file:///C:/Users/usuario/Downloads/3Libro_Las_Mipyme_en_Cifras_2022_OGEIE_E_web_18.01.2024_f_1_1.pdf%0Ahttps://ogeiee.produce.gov.pe/index.php/en/shortcode/oee-documentos-publicaciones/publicaciones-anauales/item/1170-las)

mipyme-en-cifras-2022

- Ran, B., & Golden, T. J. (2011). Who are we? The social construction of organizational identity through sense-exchanging. *Administration and Society*, 43(4), 417–445. <https://doi.org/10.1177/0095399711412727>
- Ravasi, D., & Phillips, N. (2011). *Strategies of alignment : Organizational identity management and strategic change at Bang & Olufsen*. <https://doi.org/10.1177/1476127011403453>
- Ravasi, D., & Rekom, J. Van. (2003). Key Issues in Organizational Identity and Identification Theory. *Corporate Reputation Review*, 6(2), 118–132.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433–458. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.21794663>
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). Tradición y enfoques en la investigación cualitativa. *Metología de La Investigación Cualitativa*, October 2014, 23–36. <http://www.albertomayol.cl/wp-content/uploads/2014/03/Rodriguez-Gil-y-Garcia-Metodologia-Investigacion-Cualitativa-Caps-1-y-2.pdf>
- Rojas, J. E. P. (2016). INVESTIGACIÓN CON ESTUDIO DE CASOS. In Ediciones Morata (Ed.), *Góndola, Enseñanza y Aprendizaje de las Ciencias*. (Bogotá, Colombia) (Segunda ed, Vol. 10, Issue 2, pp. 99–104). <http://revistas.udistrital.edu.co/ojs/index.php/GDLA/article/view/10093>
- Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A., & Kraus, S. (2021). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, xxxx, 100422. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100422>
- Rumelili, B. (2003). *Liminality and Perpetuation of Conflicts : Turkish – Greek Relations in the Context of Community-Building by the EU*. 9(2), 213–248.
- Rumelili, B. (2012). *Liminal identities and processes of domestication and subversion in International Relations*. 38(2), 495–508.
- Saldaña, J. (2013). The Coding Manual for Qualitative Researchers. In J. Seaman (Ed.), *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* (Second, Vol. 12, Issue 2). The British Library.

<https://doi.org/10.1108/qrom-08-2016-1408>

- Sánchez Serrano, R. (2013). La observación participante como escenario y configuración de la diversidad de significados. *Observar, Escuchar y Comprender. Sobre La Tradición Cualitativa En La Investigación Social*, May 2017, 93–123. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt16f8cd1.7>
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>
- Shepherd, D., & Haynie, J. M. (2009). Family business, identity conflict, and an expedited entrepreneurial process: A process of resolving identity conflict. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(6), 1245–1264. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00344.x>
- Simons, H. (2009). El estudio de caso: teoría y práctica. In *Case Study Research in Practice* (Vol. 1, Issue 69). Ediciones Morata, S. L.
- Sreih, J. F., Lussier, R. N., & Sonfield, M. C. (2019). Differences in management styles, levels of profitability, and performance across generations, and the development of the Family Business Success Model. *Journal of Organizational Change Management*, 32(1), 32–50. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2018-0030>
- Stake, R. (1995). *The Art of Case study Research*. SAGE Publications, Inc.
- Stake, R. (1999). Investigación con estudio de casos. In *Investigacion con estudios de casos* (Segunda).
- Stake, R. (2006). *Multiple Case Study Analysis*.
- Stensaker, B. (2015). Organizational identity as a concept for understanding university dynamics. *Higher Education*, 69(1), 103–115. <https://doi.org/10.1007/s10734-014-9763-8>
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. In *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*.

[http://www.academia.edu/download/38537364/Teoria\\_Fundamentada.pdf](http://www.academia.edu/download/38537364/Teoria_Fundamentada.pdf)

- Suess-Reyes, J. (2017). Understanding the transgenerational orientation of family businesses: the role of family governance and business family identity. *Journal of Business Economics*, 87(6), 749–777. <https://doi.org/10.1007/s11573-016-0835-3>
- Tagiuri, & Davis. (1996). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Clásicos de FBR En Español*, 11–19.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*.
- Torres Rivera, A. D., Jiménez Galán, Y. I., & Rojas Pantoja, J. V. (2006). El Estudio de caso , estrategia de investigación para entender los negocios ( Métodos de Investigación ). *X Congreso Anual de La Academia de Ciencias Administrativas AC (ACACIA)*, 1–20.
- Trinidad, A., Carrero, V., & Soriano, R. (2006). *Cuadernos metodológicos* (p. 88). Centro de Investigaciones sociológicas.
- Troncoso-Pantoja, C., & Amaya-Placencia, A. (2017). Interview: A practical guide for qualitative data collection in health research. *Revista Facultad de Medicina*, 65(2), 329–332. <https://doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>
- Turner, V. (1980). *La selva de los símbolos*.
- Turner, V. (1982). *From theatre to ritual: the human seriousness of play*. PAJ Publications.  
[https://monoskop.org/images/7/79/Turner\\_Victor\\_From\\_Ritual\\_to\\_Theatre.pdf%0Ahttps://libris.kb.se/export.jsp?type=showrecord&q=onr%3A6802559&id=6802559&d=libris&posts=1](https://monoskop.org/images/7/79/Turner_Victor_From_Ritual_to_Theatre.pdf%0Ahttps://libris.kb.se/export.jsp?type=showrecord&q=onr%3A6802559&id=6802559&d=libris&posts=1)
- Turner, V. (1991). *The Ritual Process. Structure and Anti-Structure* (1969).
- Van Gennep, A. (1969). *Los ritos de paso*. Alianza Editorial.
- Van Maanen, J. (2017). The fact of fiction in organizational ethnography. *The Anthropology of Organisations*, 24(4), 293–304.  
<https://doi.org/10.4135/9781412986274.n5>

- Vandewalle, D., Dyne, L. Van, & Kostova, T. (1995). Psychological Ownership: An Empirical Examination of its Consequences. *Group & Organization Management, 20*(2), 210–226. <https://doi.org/10.1177/1059601195202008>
- Vega, A. M. del C. G., Flores, J. C. M., & Correa, J. E. L. (2020). *La Investigación Cualitativa En El Acercamiento a La Identidad De La Empresa Familiar. Un Estudio De Caso En México*. 189–201. <https://doi.org/10.36367/ntqr.4.2020.189-201>
- Voss, Z. G., Cable, D. M., & Voss, G. B. (2006). Organizational identity and firm performance: What happens when leaders disagree about “who we are?” *Organization Science, 17*(6), 741–755. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0218>
- Ward. (2004). Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business. In *Plagrave Macmillan*. <https://doi.org/10.1177/026624260402200609>
- Whetten, D., Foreman, P., & Dyer, G. (2014). Organizational Identity and Family Business. In *The SAGE handbook of family business* (pp. 480–497).
- Whetten, & Mackey. (2002). A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation. *Business & Society, 41*(4), 393–414. <https://doi.org/10.1177/0007650302238775>
- Yin, R. (2003). Case Study Research. Design and Methods. In L. Bickman & D. Rog (Eds.), *Applied Social Research Methods Series* (Third Edit, Vol. 1). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.1017/dsd.2020.28>
- Yin, R. (2009). *Case Study h Researc Design and Methods* (K. Vicki & S. Connelly (eds.); Fourth). SAGE Publications, Inc.
- Yin, R. (2011). Qualitative research from start to finish. In *Guildford Press*. The Guilford Press. [https://books.google.co.nz/books?id=\\_XP3CQAAQBAJ](https://books.google.co.nz/books?id=_XP3CQAAQBAJ)
- Yin, R. (2018). *Case study research and applications: design and methods* (L. Fargotstein & E. Wells (eds.); Sixth, Vol. 53, Issue 5). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.1177/109634809702100108>
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business*

*Strategy*, 1(1), 54–63. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>

Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851–868. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0665>

Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 37(2), 229–248. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00466.x>



## Apéndice A: Investigaciones sobre IO y empresa familiar

Relación de investigaciones relacionadas con IO y  
Empresas Familiares en el contexto de sucesión transgeneracional

Autor - Título	Referencia (Revista, libro)	Año	Cuartil
Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A., & Kraus, S. (2021). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. <i>Journal of Family Business Strategy</i> , 100422	<i>Journal of Family business Strategy</i>	2021	Q1
Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. <i>Entrepreneurship Theory and practice</i> , 37(2), 229-248.	Entrepreneurship Theory and practice	2013	Q1
Ran, B., & Golden, T. J. (2011). Who are we? The social construction of organizational identity through sense-exchanging. <i>Administration &amp; Society</i> , 43(4), 417-445.	Administration & Society	2011	Q1/Q2
Tsao, S. M., & Lien, W. H. (2013). Family management and internationalization: The impact on firm performance and innovation. <i>Management International Review</i> , 53(2), 189-213.	<i>Management International Review</i>	2013	Q1/Q3
Mikkelsen, E. N., & Humle, D. M. (2020). Dynamics of Overt and Covert Conflict in Organizations: The Power of Organizational Identity. <i>Group &amp; Organization Management</i> , 45(6), 768-807.	Group & Organization Management	2020	Q1/Q2
Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. <i>Academy of management journal</i> , 49(3), 433-458.	Academy of management journal	2006	Q1
Alvesson, M., & Empson, L. (2008). The construction of organizational identity: Comparative case studies of consulting firms. <i>Scandinavian journal of management</i> , 24(1), 1-16.	Scandinavian journal of management	2008	Q2
Ravasi, D., & Phillips, N. (2011). Strategies of alignment: Organizational identity management and strategic change at Bang & Olufsen. <i>Strategic Organization</i> , 9(2), 103-135.	<i>Strategic Organization</i>	2011	Q1/Q2

Tabla A1 (continuación)  
Relación de investigaciones relacionadas con IO y  
Empresas Familiares en el contexto de sucesión transgeneracional

Autor – Título	Referencia (Revista, libro)	Año	Cuartil	
Knapp, J. R., Smith, B. R., Kreiner, G. E., Sundaramurthy, C., & Barton, S. L. (2013). Managing boundaries through identity work: The role of individual and organizational identity tactics. <i>Family Business Review</i> , 26(4), 333-355.	Family Business Review	2013	Q1	
Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. <i>Human relations</i> , 55(8), 989-1018.	Human Relations	2002	Q1	
Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. <i>Journal of management studies</i> , 39(5), 619-644.	Journal of management studies	2002	Q1/Q2	
Carroll, B., & Levy, L. (2008). Defaulting to management: Leadership defined by what it is not. <i>Organization</i> , 15(1), 75-96.	Organization	2008	Q1/Q3	9 9
Elsbach, K. D. (1999). An expanded model of organizational identification.	Research in organizational behavior	1999	Q1	6 5
Neckebrouck, J., Manigart, S., & Meuleman, M. (2017). Attitudes of family firms toward outside investors: the importance of organizational identification. <i>Venture Capital</i> , 19(1-2), 29-50.	Venture capital	2017	Q2	5 1
Stafford, K., Duncan, K. A., Dane, S., & Winter, M. (1999). A research model of sustainable family businesses. <i>Family business review</i> , 12(3), 197-208.	Family Business Review	1999	Q2	1 0 5
Tempest, S., & Starkey, K. (2004). The effects of liminality on individual and organizational learning. <i>Organization Studies</i> , 25(4), 507-527.	Organization Studies	2004	Q1/Q2	1 4 8
Styhre, A. (2012). Identification work in the construction industry: Ideal selves, project performance, and disidentification. <i>Leadership &amp; organization development journal</i> .	Leadership and Organization Development Journal	2012	Q2	6 7
Stensaker, B. (2015). Organizational identity as a concept for understanding university dynamics. <i>Higher Education</i> , 69(1), 103-115.	Higher Education	2015	Q1/Q2	9 9

Tabla A1 (continuación)  
 Relación de investigaciones relacionadas con IO y  
 Empresas Familiares en el contexto de sucesión transgeneracional

Autor – Título	Referencia (Revista, libro)	Año	Cuartil
Schultz, M., & Hernes, T. (2013). A temporal perspective on organizational identity. <i>Organization Science</i> , 24(1), 1-21.	Organization Science	2013	Q1
Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. <i>Academy of Management Annals</i> , 7(1), 123-193.	Academy of Management Annal	2013	Q1
Gioia, D. A., Price, K. N., Hamilton, A. L., & Thomas, J. B. (2010). Forging an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. <i>Administrative science quarterly</i> , 55(1), 1-46.	Administrative science quarterly	2010	Q1
Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. <i>Academy of management Review</i> , 25(1), 63-81.	Academy of management Review	2000	Q1
Araci, Ö. (2019). Using content analysis to reveal organizational identity orientation: Evidence from the newspaper industry. <i>Management Research Review</i> .	Management Research Review	2019	Q2
Martínez, P., Pérez, A., & Del Bosque, I. R. (2014). Exploring the role of CSR in the organizational identity of hospitality companies: A case from the Spanish tourism industry. <i>Journal of business ethics</i> , 124(1), 47-66.	Journal of business ethics	2014	Q1
Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. <i>Administrative science quarterly</i> , 49(2), 173-208.	Administrative science quarterly	2004	Q1
Alvesson, M., Lee Ashcraft, K., & Thomas, R. (2008). Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. <i>Organization</i> , 15(1), 5-28.	Organization	2008	Q1/Q3
Memili, E., Fang, H. C., Koc, B., Yildirim-Öktem, Ö., & Sonmez, S. (2018). Sustainability practices of family firms: The interplay between family ownership and long-term orientation. <i>Journal of Sustainable Tourism</i> , 26(1), 9-28.	Journal of Sustainable Tourism	2018	Q1
Anglin, A. H., Reid, S. W., Short, J. C., Zachary, M. A., & Rutherford, M. W. (2017). An archival approach to measuring family influence: An organizational identity perspective. <i>Family Business Review</i> , 30(1), 19-36.	Family Business Review	2017	Q1
Kjærgaard, A., Morsing, M., & Ravasi, D. (2011). Mediating identity: A study of media influence on organizational identity construction in a celebrity firm. <i>Journal of management studies</i> , 48(3), 514-543.	Journal of management studies	2011	Q1

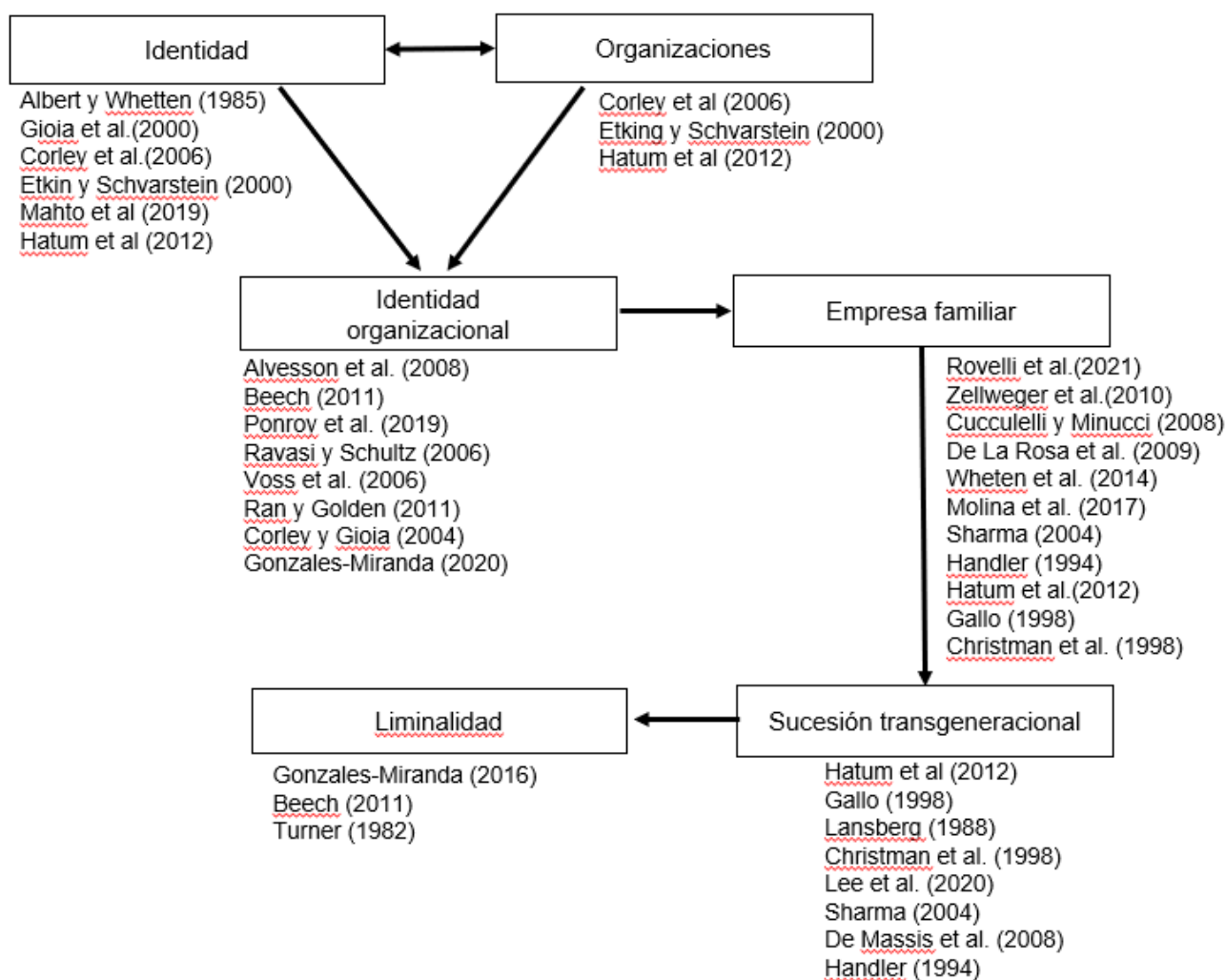
Tabla A1 (continuación)  
 Relación de investigaciones relacionadas con IO  
 y Empresas Familiares en el contexto de sucesión transgeneracional

Autor – Título	Referencia (Revista, libro)	Año	Cuartil
Chrisman, J. J., Madison, K., & Kim, T. (2021). A Dynamic Framework of Noneconomic Goals and Inter-Family Agency Complexities in Multi-Family Firms. <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i> , 10422587211005775.	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2021	Q1
Hoffmann, C., Jaskiewicz, P., Wulf, T., & Combs, J. G. (2019). The effect of transgenerational control intention on family-firm performance: It depends on who pursues it. <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i> , 43(3), 629-646.	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2019	Q1
Gagne, M., Marwick, C., Brun de Pontet, S., & Wrosch, C. (2021). Family business succession: What's motivation got to do with it? <i>Family Business Review</i> , 34(2), 154-167.	<i>Family Business Review</i>	2019	Q1
Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. <i>Family Business Review</i> , 14(1), 37-48.	<i>Family Business Review</i>	2001	Q2
Kandade, K., Samara, G., Parada, M. J., & Dawson, A. (2021). From family successors to successful business leaders: A qualitative study of how high-quality relationships develop in family businesses. <i>Journal of Family Business Strategy</i> , 12(2), 100334.	<i>Journal of Family Business Strategy</i>	2021	Q1
Bertrand, M., & Schoar, A. (2006). The role of family in family firms. <i>Journal of economic perspectives</i> , 20(2), 73-96.	<i>Journal of economic perspectives</i>	2006	Q1
Bertschi-Michel, A., Kammerlander, N., & Strike, V. M. (2020). Unearthing and alleviating emotions in family business successions. <i>Entrepreneurship theory and practice</i> , 44(1), 81-108.	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2020	Q1
Brigham, K. H., & Payne, G. T. (2015). Article commentary: The transitional nature of the multifamily business. <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i> , 39(6), 1339-1347.	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	2015	Q1

Tabla A1 (continuación)  
 Relación de investigaciones relacionadas con IO y  
 Empresas Familiares en el contexto de sucesión transgeneracional

Autor – Título	Referencia (Revista, libro)	Año	Cuartil
Saxena, A. (2013). Transgenerational succession in business groups in India. <i>Asia Pacific Journal of Management</i> , 30(3), 769-789.	Asia Pacific Journal of Management,	2013	Q1
Laakkonen, A., Kansikas, J., & Valtonen, H. (2011). In search of family business continuity: The case of transgenerational family entrepreneurship. <i>International Journal of Entrepreneurship and Small Business</i> , 13(2), 193-207.	International Journal of Entrepreneurship and Small Business	2011	Q2
Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2019). The influence of transgenerational succession intentions on the succession planning process: The moderating role of high-quality relationships. <i>Journal of Family Business Strategy</i> , 100269.	Journal of Family business Strategy	2019	Q1/Q2
Bövers, J., & Hoon, C. (2021). Surviving disruptive change: The role of history in aligning strategy and identity in family businesses. <i>Journal of Family Business Strategy</i> , 100391.	Journal of Family business Strategy	2021	Q1/Q2
Cloutier, C., & Ravasi, D. (2020). Identity trajectories: Explaining long-term patterns of continuity and change in organizational identities. <i>Academy of Management Journal</i> , 63(4), 1196-1235.	Academy of Management Journal,	2020	Q1

## Apéndice B. Mapa de revisión de literatura



## Apéndice C. Guía para entrevista preliminar

### Guía de Entrevista

#### Gerente

#### **Objetivo:**

Comprender cómo se construye la IO dentro del proceso liminal de sucesión transgeneracional de las empresas familiares peruanas.

#### **I. Momento introductorio**

1. Saludo e introducción
2. Preguntas por parte del entrevistado (Dudas e inquietudes)
3. Consentimiento informado
4. Autorización para grabar
5. Aplicación encuesta

#### **II. La conversación**

1. ¿Desde hace cuánto tiempo dirige usted su gerencia?
2. ¿Qué piensa usted de este proceso de cambio generacional?
3. ¿Cómo considera usted que afecta este cambio en el crecimiento de la empresa, en la construcción de nuevos proyectos?
4. ¿Qué nuevos aportes o riesgos, otorgará la nueva visión que propondrá la nueva generación?
5. ¿Los proyectos que ya se vienen desarrollando, como se verían afectados positiva o negativamente con este cambio generacional?
6. ¿Qué caracteriza a esta organización? ¿Cuáles son las características más relevantes de esta organización que la diferencian del resto?
7. ¿Qué lo identifica a usted con la organización?
8. ¿Qué es lo que considera usted que en este cambio generacional no debería de variar?
9. ¿Qué lo identifica a usted con la nueva generación?
10. ¿Qué lo motiva a continuar en esta organización?
11. ¿Cómo describiría usted al fundador (es) de la organización?
12. ¿Qué papel juega el fundador en la organización? ¿Qué tan presente está el fundador en la cotidianeidad de la organización en cuanto a historia, valores, cultura?
13. ¿En dónde se ve materializada el legado del fundador (es) en la compañía?
14. ¿Por qué cree que el (los) fundador(es) han considerado realizar el proceso de sucesión?

15. ¿Cómo va a repercutir el ingreso de una nueva generación en el liderazgo de la organización?
16. ¿Cuáles serán los retos a nivel de liderazgo a futuro con esta nueva generación de accionistas?
17. Si tuviera que señalar los valores que identifican a la organización, ¿cuáles serían?
18. ¿Cómo estos valores son percibidos por los demás miembros de la organización?
19. ¿Cree que, por ser empresa familiar, la familia haya influenciado en algún valor en particular en la manera de cómo se gestiona la organización?
20. ¿Cree que la nueva generación contribuya a potencializar, cambiar o diluir los valores señalados anteriormente?
21. ¿Qué aspectos contextuales cree usted que han propiciado el cambio transgeneracional?
22. ¿Cuáles cree que serán las mayores dificultades que se tendrán que sortear al implementar una nueva visión de gobierno de la nueva generación accionaria?
23. ¿Con los cambios que se han implementado en los últimos años en cuestión de accionariado, cuáles han sido los resultados?
24. ¿Considera usted que esta empresa familiar se enfrenta a un riesgo de supervivencia?
25. ¿Cree usted que la sucesión transgeneracional induce a un cambio considerable en el desempeño de la organización?
26. En su opinión que tan pertinente/oportuno, es la presencia de los miembros de la familia en la conducción de la organización?
27. ¿Cuál es la estrategia que implementa la compañía para evitar que ésta pase a manos de otra familia?
28. ¿Cómo es la relación con los fundadores? ¿Cómo es la relación con los demás miembros familiares que participan en la organización actualmente?
29. ¿Ha recibido comunicación oportuna sobre el proceso de sucesión?
30. ¿Cree usted que la sucesión influirá en la percepción que tienen los clientes sobre la organización?
31. ¿El personal a su cargo tiene información acerca del proceso de sucesión transgeneracional?
32. ¿Cree que el ingreso de una nueva generación propiciará la movilización de los colaboradores?

### **III. Preguntas de Cierre**

*– Dudas, inquietudes y comentarios por parte del entrevistado*

33. ¿Hay algún otro tema que no se ha cubierto y considera importante en relación con la identidad y sucesión en su experiencia como miembro de esta empresa familiar?
34. ¿Habría algún problema en volver a contactarlo (a) para clarificar algún tema conversado el día de hoy?

## Guía de Entrevista

### Fundador

#### **Objetivo:**

Comprender cómo se construye la IO dentro del proceso liminal de sucesión transgeneracional de las empresas familiares peruanas.

#### **I Momento introductorio**

1. Saludo e introducción
2. Preguntas por parte del entrevistado (Dudas e inquietudes)
3. Consentimiento informado
4. Autorización para grabar
5. Aplicación encuesta

#### **II La conversación**

1. ¿Cómo se encuentra usted al saber que va a entregar su legado a una nueva generación que gobernará la organización?
2. ¿Cuál cree usted que son los principales retos/desafíos que esperan a la nueva generación que gobernará la organización?
3. ¿Cuál cree usted que es el mayor riesgo en este proceso de sucesión?
4. ¿Por qué usted eligió a una generación familiar y no a una administración externa?
5. ¿Cuáles son las características más relevantes de esta organización que la diferencia del resto?
6. ¿Qué lo identifica a usted con la organización?
7. ¿Qué es lo que considera usted que en este cambio generacional no debería de variar? ¿Qué es lo que debería de perdurar entre una generación y otra?
8. ¿Cómo cree usted que los miembros perciben a la organización bajo el gobierno actual?
9. ¿Cómo cree usted que los externos (clientes, proveedores, competidores) perciben a la organización bajo el gobierno actual?
10. ¿Cómo se hizo empresario? ¿Por qué fundó esta compañía?
11. ¿Cuál es el sello que usted deja a la compañía?
12. ¿Qué papel desempeñó usted en la identidad de esta organización?
13. ¿Cómo se describe a usted mismo?
14. ¿Por qué inició usted el proceso de sucesión? ¿Cuál es su opinión al respecto?
15. ¿Cómo va a repercutir el ingreso de una nueva generación en el liderazgo de la organización? En el día a día

16. ¿Cuáles serán los retos a nivel de liderazgo a futuro con esta nueva generación de accionistas?
17. Si tuviera que señalar los valores que identifican a la organización, ¿cuáles serían?
18. ¿Cómo estos valores son percibidos por los demás miembros de la organización?
19. ¿Cree que, por ser empresa familiar, la familia haya influenciado en algún valor o valores en particular en la manera de cómo se gestiona la organización?
20. ¿Cree que la nueva generación contribuya a potencializar, cambiar o diluir los valores señalados anteriormente?
21. ¿Qué aspectos contextuales cree usted que han propiciado el cambio transgeneracional en su organización?
22. ¿Cuáles son las mayores dificultades que se tendrán que sortear al implementar una nueva visión de gobierno de la nueva generación accionaria?
23. ¿Con los cambios que se han implementado en los últimos años en cuestión de accionariado, cuáles han sido los resultados? ¿Por qué no se han hecho los cambios?
24. ¿Considera usted que esta empresa familiar se enfrenta a un riesgo de supervivencia?
25. ¿Cree usted que la sucesión transgeneracional induce a un cambio considerable en el desempeño de la organización?
26. En su opinión que tan pertinente/oportuno, es la presencia de los miembros de la familia en la conducción de la organización?
27. ¿Cuál es la estrategia que implementa la compañía para evitar que ésta pase a manos de otra familia?
28. ¿Cómo es la relación con los fundadores? ¿Cómo es la relación con los demás miembros familiares que participan en la organización actualmente?
29. ¿Ha emitido alguna comunicación sobre el proceso de sucesión?
30. ¿Cree usted que la sucesión influirá en la percepción que tienen los clientes sobre la organización?
31. ¿El personal a su cargo tiene información acerca del proceso de sucesión transgeneracional?
32. ¿Cree que el ingreso de una nueva generación propiciará la movilización de los colaboradores?

### **III Preguntas de Cierre**

– *Dudas, inquietudes y comentarios por parte del entrevistado*

33. ¿Hay algún otro tema que no se ha cubierto y considera importante en relación con la identidad y sucesión en su experiencia como miembro de esta empresa familiar?
34. ¿Habría algún problema en volver a contactarlo (a) para clarificar algún tema conversado el día de hoy?

## Guía de Entrevista

### Sucesor

#### **Objetivo:**

Comprender cómo se construye la IO dentro del proceso liminal de sucesión transgeneracional de las empresas familiares peruanas.

#### **I Momento introductorio**

1. Saludo e introducción
2. Preguntas por parte del entrevistado (Dudas e inquietudes)
3. Consentimiento informado
4. Autorización para grabar
5. Aplicación encuesta

#### **II La conversación**

1. ¿Cómo se encuentra usted al saber que va a recibir un legado para gobernar la organización?
2. ¿Cuál cree usted que son los principales retos/desafíos que le esperan como nueva generación que gobernará la organización?
3. ¿Cuál cree usted q es el mayor riesgo en este proceso de sucesión?
4. ¿Por qué usted que se eligió a una generación familiar y no a una administración externa?
5. ¿Cuáles son las características más relevantes de esta organización que la diferencia del resto?
6. ¿Qué lo identifica a usted con la organización?
7. ¿Qué es lo que considera usted que en este cambio generacional no debería de variar? ¿Qué es lo que debería de perdurar entre una generación y otra?
8. ¿Cómo cree usted que los miembros perciben a la organización bajo el gobierno actual?
9. ¿Cómo cree usted que los externos (clientes, proveedores, competidores) perciben a la organización bajo el gobierno actual?
10. ¿Cómo describiría usted al fundador (es) de la organización?
11. ¿Qué papel juega el fundador en la organización? ¿Qué tan presente está el fundador en la cotidianeidad de la organización en cuanto a historia, valores, cultura?
12. ¿Qué papel desempeña usted en la identidad de esta organización?
13. ¿Cómo se describe a usted mismo?
14. ¿Por qué cree que el fundador ha considerado realizar la sucesión?
15. ¿Cómo va a repercutir su ingreso como nueva generación en el liderazgo de la organización? En el día a día

16. ¿Cuáles serán los retos de la empresa a nivel de liderazgo a futuro con su ingreso como nueva generación de accionistas?
17. Si tuviera que señalar los valores que identifican a la organización, ¿cuáles serían?
18. ¿Cómo cree usted que estos valores son percibidos por los demás miembros de la organización?
19. ¿Cree que, por ser empresa familiar, la familia haya influenciado en algún valor en particular en la manera de cómo se gestiona la organización?
20. ¿Cree que la nueva generación contribuya a potencializar, cambiar o diluir los valores señalados anteriormente?
21. ¿Qué aspectos contextuales cree usted que han propiciado el cambio transgeneracional en su organización?
22. ¿Cuáles son las mayores dificultades que se tendrán que sortear al implementar una nueva visión de gobierno de la nueva generación accionaria?
23. ¿Con los cambios que se han implementado en los últimos años en cuestión de accionariado, cuáles han sido los resultados? ¿Por qué no se han hecho los cambios?
24. ¿Considera usted que esta empresa familiar se enfrenta a un riesgo de supervivencia?
25. ¿Cree usted que la sucesión transgeneracional induce a un cambio considerable en el desempeño de la organización?
26. En su opinión que tan pertinente/oportuno, es la presencia de los miembros de la familia en la conducción de la organización?
27. ¿Cuál es la estrategia que implementa la compañía para evitar que ésta pase a manos de otra familia?
28. ¿Cómo es su relación con el (los) fundador(es)? ¿Cómo es la relación con los demás miembros familiares que participan en la organización actualmente?
29. ¿Ha recibido alguna comunicación sobre el proceso de sucesión transgeneracional?
30. ¿Cree usted que la sucesión influirá en la percepción que tienen los clientes sobre la organización?
31. ¿El personal a su cargo tiene información acerca del proceso de sucesión transgeneracional?
32. ¿Cree que el ingreso de una nueva generación propiciará la movilización de los colaboradores?

### **III Preguntas de Cierre**

*– Dudas, inquietudes y comentarios por parte del entrevistado*

33. ¿Hay algún otro tema que no se ha cubierto y considera importante en relación con la identidad y sucesión en su experiencia como miembro de esta empresa familiar?
34. ¿Habría algún problema en volver a contactarlo (a) para clarificar algún tema conversado el día de hoy?

Apéndice D. Metamatrix con *main quotes* y *supporting quotes*

DIMENSIONES		Preocupaciones por la continuidad de la orga					Escenario familiar			Oportunidades de desarrollo			Correspondencia mutua					
TEMAS		CATEGORÍAS TEÓRICAS					Liderazgo con visión a futuro	Preservación con miras a un crecimiento responsable	Construcción de un legado que trascienda	Lo familiar como principal motivación para continuar el negocio	Existencia de un vínculo afectivo con la organización	Compromiso con los objetivos y el funcionamiento de la organización	Capacidad de gestión que facilite la toma de decisiones	Crecimiento profesional de la empresa y de los colaboradores	Enfoque integral para optimizar todos los	Aceptar los cambios como parte de la vida de la organización	Confianza para trabajar mejor	Cumplir con las obligaciones permite que el colaborador se sienta cómodo
		ADAPTACIÓN	IDENTIFICACIÓN	PROPIEDAD	DERAZGO VISIONARI	SENTIDO DE PRESERVAR	LEGADO FAMILIAR EMPRESARIAL	MOTIVACIÓN FAMILIAR	VINCULACIÓN AFECTIVA	COMPROMISO	CAPACIDAD DE GESTIÓN	IMCUMENTO PROFES	FOQUE INTEG	ACEPTAR LOS CAMBIOS	CONFIANZA	CUMPLIMIENTO RECÍPROCO		
Main quotes	las cabezas tienen que adaptarse al cambio. Yo creo que eso es algo clave que uno debe tener, para el liderazgo del futuro. Si uno no se adapta al cambio, viene mal. Y puede echar a perder todo lo que se ha logrado hasta ese	Yo creo que la mayor identificación que tenemos con los clientes es que no somos una empresa que vende un producto solamente, nosotros vendemos un servicio (19:87, 24 en K-F2)	te sientes parte de también, (...) yo creo que ese es el sentido de pertenencia, todos lo necesitamos de alguna manera. Si tú trabajas en una empresa y tú (...) ves eso te encariñas también, te sientes	La visión que tiene, (...) ya está más preparado (...) tiene las cosas claras. A dónde tenemos los mercados, qué tenemos que tocar, las alianzas que tenemos que hacer con nuestros clientes. (...) tiene el liderazgo del conocimiento y el liderazgo estratégico, está en la sucesión de la familia, y el liderazgo administrativo, financiero y contable y logístico está en los funcionarios (17:484, 54 en K-F1)	yo creo que las empresas se fundan para que sobrevivan a las personas, o sea la empresa es una institución absolutamente independiente de la persona (17:56, 6 en K-F1)	Es importante dejar un legado, dejar un norte hacia dónde queremos llegar, qué queremos hacer, como queremos transformarnos (27:73, 9 en W-F).	Porque esto es un legado y una cantidad enorme de esfuerzo que él ha pasado para lograrlo. Y a mí como persona me hace sentir un orgullo y muchísima motivación lo que ya ha construido, sea directa e indirectamente (46:106,	entonces yo tuve que naturalmente asumir la responsabilidad sin tener un puesto, sin recibir un sueldo, sin tener una posición (15:9, 4 en R-S)	Yo puedo trabajar para una empresa, para un tercero, y si estoy comprometido con la empresa, me siento identificado con lo que hace la empresa (23:127, 71 en K-S)	es importante que las personas que vayan participar dentro de la gestión, apoyen ese proceso y manejen ciertos conceptos que ayuden a tomar decisiones, y no vean el corto plazo	definitivamente entiendo que al principio la empresa tiene que sobrevivir por sí misma con lo mínimo indispensable (...) y parte de su desarrollo y crecimiento es	él lo que se ha encargado de tener personas profesionales en los diferentes puestos (...) que permita que la compañía no	todo va a entrar a una mesa de diálogo. Las personas que vamos a estar con él, acompañándolo, revisaremos, analizaremos una de las tendencias que P ha traído como cambio es "ok, tengamos un negocio más amigable con la naturaleza, más sostenible en el tiempo, más empático con el mundo" y una mirada distinta y nueva, vería a la empresa y la organizaría completamente (38:117, 62 en W-G)	El 50% (...) son personas nuevas y jóvenes que están entre los millenials y de la generación Z, que es donde está el hijo de WF. Entonces, querámoslo o no, se va a dar. Y dado que la empresa es una de las que tenemos retos que tenemos que continuar y a veces en esos cambios hay muchos que nos vamos a quedar ¿no? Y ahí posiblemente lo mismo pues ¿no? (36:185, 149 en M-T2)	La confianza que tengo con el señor MF es muy... la confianza es para mí demasiado (36:190, 171 en M-T2)	Siempre han sido las cosas directas porque siempre nos han cumplido. Siempre nos han cumplido (36:196, 181 en M-T2).		
	Supporting quotes			el liderazgo del conocimiento y el liderazgo estratégico, está en la sucesión de la familia, y el liderazgo administrativo, financiero y contable y logístico está en los funcionarios (17:484, 54 en K-F1)	si tú no sientes que estás haciendo algo por ti que es tu, qué es tu obra, nunca le vas a tener que meter las mismas ganas, el mismo cariño, el mismo esfuerzo y yo le digo a mi marido, así como tú y yo, la fábrica es nuestra que haya un crecimiento irresponsable, de ninguna manera, los funcionarios no lo permitirían tampoco, porque así trabajamos siempre, el flujo de caja ni siquiera lo manejo yo (17:95, 12 en K-F1)	haces una empresa pensando en, no en la facturación, sino en generar negocio, en, en, en dejar una huella (27:66, 9 en W-F)	Al final es una familia... Nosotros somos familia de sangre yo, mi papá, mi hermano y bueno Eduardo (...), todos una familia y hay mucha responsabilidad con todos los del equipo y con toda la gente que está bajo nuestro cargo y que depende de nosotros también en cierta manera (23:85, 41 en K-S)	Bueno, sería mentir que no es un tema familiar. Me identifica que al final mi papá lo ha creado y tengo el interés de hacer que siga sobreviviendo y se siga manteniendo en el tiempo (23:82, 39 en K-S)	yo creo que es súper, sumamente importante de ponerte a la gente de tu lado, (...) y afianzarlos aún más todavía con la marca (...), con la empresa, con la familia (15:48, 6 en R-S)	en temas de gestión de talento, estaría mucho más actualizado y más empático porque él es más joven y ha tenido un desarrollo distinto, más cercano a la tecnología, más profesionalizar y te den las facilidades para crear una organización descentralizada me dieron el cargo de tesorería, después de asistente de contabilidad, me seguí especializando en lo que era finanzas corporativas (...) Para lo cual ya el señor Jaime decidió integrarme dentro de la plana de P hijo no es el que estaba en su casa o vino a otro país y vino para acá de la noche a la mañana a ocupar la gerencia, no. Pablito ha estado acá años metido y ha trabajado	venir a una empresa familiar donde básicamente sí se empiece a profesionalizar y te den las facilidades para crear una organización descentralizada me dieron el cargo de tesorería, después de asistente de contabilidad, me seguí especializando en lo que era finanzas corporativas (...) Para lo cual ya el señor Jaime decidió integrarme dentro de la plana de P hijo no es el que estaba en su casa o vino a otro país y vino para acá de la noche a la mañana a ocupar la gerencia, no. Pablito ha estado acá años metido y ha trabajado	todo va a entrar a una mesa de diálogo. Las personas que vamos a estar con él, acompañándolo, revisaremos, analizaremos una de las tendencias que P ha traído como cambio es "ok, tengamos un negocio más amigable con la naturaleza, más sostenible en el tiempo, más empático con el mundo" y una mirada distinta y nueva, vería a la empresa y la organizaría completamente (38:117, 62 en W-G)	El 50% (...) son personas nuevas y jóvenes que están entre los millenials y de la generación Z, que es donde está el hijo de WF. Entonces, querámoslo o no, se va a dar. Y dado que la empresa es una de las que tenemos retos que tenemos que continuar y a veces en esos cambios hay muchos que nos vamos a quedar ¿no? Y ahí posiblemente lo mismo pues ¿no? (36:185, 149 en M-T2)	La confianza que tengo con el señor MF es muy... la confianza es para mí demasiado (36:190, 171 en M-T2)	Siempre han sido las cosas directas porque siempre nos han cumplido. Siempre nos han cumplido (36:196, 181 en M-T2).			

Apéndice E. Protocolo de bioseguridad

## PROTOCOLO DE BIOSEGURIDAD Y PREVENCIÓN DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA POR COVID-19<sup>5</sup>

**Alcance geográfico:** Corresponde al lugar donde se van a realizar las actividades de campo.

**Alcance particular:** Para las personas que serán parte del proceso de investigación (equipo de investigación y participantes).

**Temporal:** el tiempo que dure el trabajo de campo en el marco de la investigación.

### **Disposiciones generales:**

Para la realización de las actividades, el equipo de investigación y los participantes deberán contar con documento de identidad y carné de vacunación, en formato físico o digital.

### **Medidas de bioseguridad:**

Respetar las normas de bioseguridad y preventivas establecidas dentro de cada empresa tanto al ingreso como a la salida.

El uso de mascarilla es obligatorio, para lo cual se facilitará al equipo de investigación y a los participantes la entrega de mascarillas KN95 o su equivalente.

Se recomienda el uso del protector ocular o careta facial considerando que no son reemplazo de la mascarilla.

Desinfectar las manos con gel o alcohol al 70% cada que considere necesario.

Guardar el distanciamiento físico de al menos 1.5 metros durante el trabajo de campo.

El equipo de investigación o personal que hará el recojo de información deberá contar con las dosis completas de vacunación.

---

<sup>5</sup> Los ítems para la elaboración de este protocolo han sido considerados tomando en cuenta la literatura, publicaciones oficiales del MINSA y recomendaciones del Comité de Ética de Investigación (CEI).

Las actividades con los participantes deberán realizarse en espacios abiertos y ventilados. De considerarse realizar las actividades en espacios cerrados, estos deberán estar ventilados y con la cantidad mínima de personas.

Llevar un reporte de ausencias por síntomas o casos de COVID-19 del equipo de investigación y de los participantes.

El equipo de investigación deberá contar con seguro médico ante una situación de contagio en el marco de la investigación.

El equipo de investigación deberá contar con la prueba molecular/ serológica/ antígenos para poder realizar las actividades de campo.

Para facilitar la desinfección previa y posterior a su utilización, se contará con material laminado para las cartillas informativas, guía de entrevista y otros elementos de uso repetitivo.

Los participantes con comorbilidades (nivel de riesgo alto frente a COVID 19) serán excluidos de las actividades.

Los participantes considerados dentro la población vulnerable podrán participar de las actividades de manera virtual, previa coordinación y consentimiento.

Los participantes que no se encuentren vacunados, serán excluidos de las actividades.

Dar información al equipo de investigación y a los participantes acerca de Centros de Salud donde acudir frente una emergencia.

## Apéndice F. Formato de notas de campo

**NOTAS DE CAMPO**

Fecha de la observación	
Hora de inicio	
Hora de fin	
Lugar de la visita	
Actor social de la investigación	
Nombre completo	
Nombre de la empresa	
Nombre del investigador	
Tipo de observación	

**Anotaciones**

Notas descriptivas	Comentario del investigador
1. Registra todo lo que se puede recordar sobre la observación 2. Descripción del ambiente físico 3. Eventos particulares 4. Secuencia y duración de los acontecimientos y conversaciones	Ideas, impresiones, interpretaciones
Firma del investigador	

## Apéndice G. Ficha de entrevistas

Número:

Código:

**ENTREVISTA**

Fecha de la entrevista:		
Hora de inicio		
Hora de fin		
Lugar de la entrevista		
Actor social de la investigación:		
Nombre completo:		
Edad:		
Ciudad de nacimiento		
Profesión/ocupación		
Nombre de la empresa		
Tiempo en la empresa		
Email:		
Teléfono:		

Código: Dos letras de la organización, una letra del actor social y luego el número consecutivo. Ejemplo: **EAAE1** (Universidad EAFIT, estudiante, número 1).

**Anotaciones**

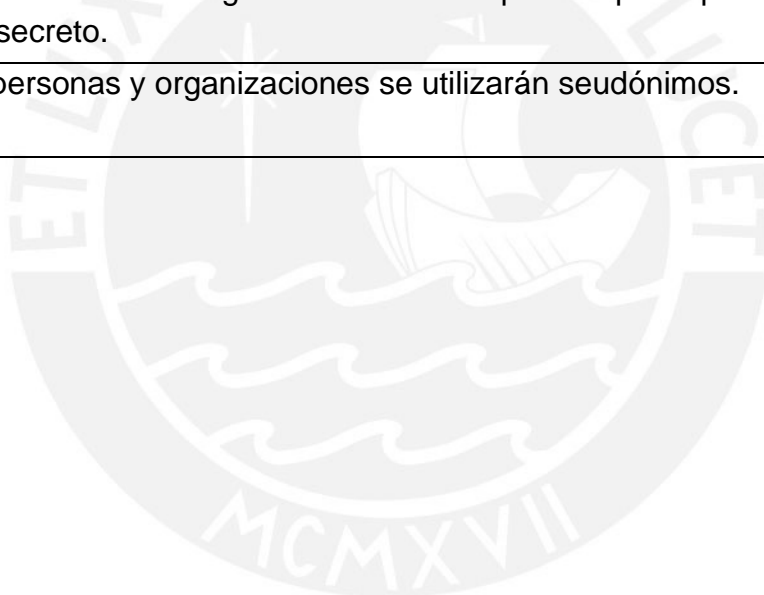
Principales temas conversados	Información ofrecida
Firma del investigador	

## Apéndice H. Protocolo del caso

- a) Generalidades del estudio de investigación
  - A1 Antecedentes del estudio
  - A2 Objetivos del estudio y preguntas de investigación
  - A3 Marco Teórico
  
- b) Procedimientos de campo
  - B1 Datos de las empresas a entrevistar
  - B2 Preguntas preliminares
  - B3 Invitación para la entrevista
  - B4 Carta de consentimiento del entrevistado
  - B5 Calendario de las entrevistas
  - B6 Documentos disponibles antes de la entrevista
  - B7 Equipo de grabación/fotografía
  
- c) Preguntas del caso
  - C1 Guía de la entrevista
  
- d) Reporte del caso
  - D1 Datos generales de las entrevistas realizadas
  - D2 Formato de Consentimiento firmado por el entrevistado
  - D3 Documentos y fotografías obtenidos durante la entrevista
  - D4 Formato de notas de campo
  - D5 Formato de notas de entrevista
  - D6 Transcripción de la entrevista
  - D7 Reporte del investigador
  - D8 Narrativas sobre las respuestas a las preguntas de la guía de entrevista

## Apéndice I. Consideraciones éticas para la investigación con estudio de caso

Se informará desde el principio a los participantes cuál es el objetivo del estudio
Se solicitará permiso para acceder a documentos, archivos, correspondencia y demás información escrita, que no se copiarán sin previa autorización.
Se pedirá a todos los participantes a las entrevistas que lean y firmen el consentimiento informado.
Las entrevistas se regirán por el principio de confidencialidad.
Al concluir la entrevista, se solicitará permiso al entrevistado para hacer uso de ella y excluir algo de su contenido en caso sea necesario.
Los entrevistados tendrán conocimiento de los informes de sus comentarios o de las observaciones que les hayan hecho en el contexto del estudio de caso.
Se mantendrá en reserva alguna información que los participantes soliciten se mantenga en secreto.
Al referirse a personas y organizaciones se utilizarán seudónimos.



Apéndice J. Protocolo de Consentimiento informado

## PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS PARA PARTICIPANTES

Estimado/a participante,

Agradecemos su apoyo en la realización de la investigación conducida por **Karen Yvonne Garcés Garay**, estudiante del doctorado en Gestión Estratégica del Consorcio de Universidades (Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad Peruana Cayetano Heredia, Universidad del Pacífico y Universidad de Lima) y asesorada por el Dr. Diego Gonzales-Miranda. La investigación, denominada **“Construcción de la identidad organizacional en empresas familiares dentro del proceso liminal de sucesión transgeneracional”**, tiene como propósito conocer los atributos que: definen a la empresa familiar y forman su Identidad Organizacional (IO), y cómo estratégicamente se puede utilizar esta IO para su continuidad a través de las generaciones.

- ❖ La entrevista durará aproximadamente 40 minutos y todo lo que usted diga será tratado de manera confidencial, es decir, su identidad será protegida a través de un pseudónimo.
- ❖ La información dicha por usted será grabada y utilizada únicamente para esta investigación. La grabación será guardada por el investigador en su computadora personal, protegida mediante contraseña, por un periodo de cinco años luego de publicada la tesis.
- ❖ Será informado de todos los dispositivos y actividades de recopilación de datos.
- ❖ Se pondrá a su disposición las transcripciones literales e informes escritos previos a la presentación académica.
- ❖ Su participación es totalmente voluntaria. Usted puede detener su participación en cualquier momento sin ningún perjuicio, así como dejar de responder alguna pregunta que le incomode.
- ❖ Si tiene alguna pregunta sobre la investigación, puede hacerla en el momento que mejor le parezca.
- ❖ Puede retirar su consentimiento en el momento que lo considere y los resultados de dicha participación que puedan ser identificados como míos, me serán devueltos y eliminados o destruidos de los archivos de la investigación.
- ❖ No se prevé generar estrés o alguna situación incómoda.
- ❖ Se registrará en el formato de notas de campo las observaciones realizadas en el contexto de las entrevistas.
- ❖ Se considera que el desarrollo de la entrevista semiestructurada, al contener preguntas sobre relaciones personales puede conllevar a riesgo mínimo para usted, que será mitigado por acciones como el cuidado de la privacidad y confidencialidad.

- ❖ Los resultados obtenidos de la investigación, así como un resumen ejecutivo, serán enviados al medio de comunicación (correo electrónico o número telefónico) que usted nos ha brindado, una vez finalizado el proyecto.
- ❖ Si tiene alguna duda sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico [etica.investigacion@pucp.edu.pe](mailto:etica.investigacion@pucp.edu.pe) o al número 626 2000, anexo 2246.
- ❖ Si tiene alguna duda adicional respecto a la investigación, puede comunicarse al correo del investigador [a20204807@pucp.edu.pe](mailto:a20204807@pucp.edu.pe) o al número 925742789.

Complete la siguiente información en caso desee participar:

Nombre completo:	
Firma del participante:	
Firma del investigador:	
Fecha:	



Apéndice K. Esquema de preguntas para cada actor social a partir de las categorías teóricas y objetivos de investigación

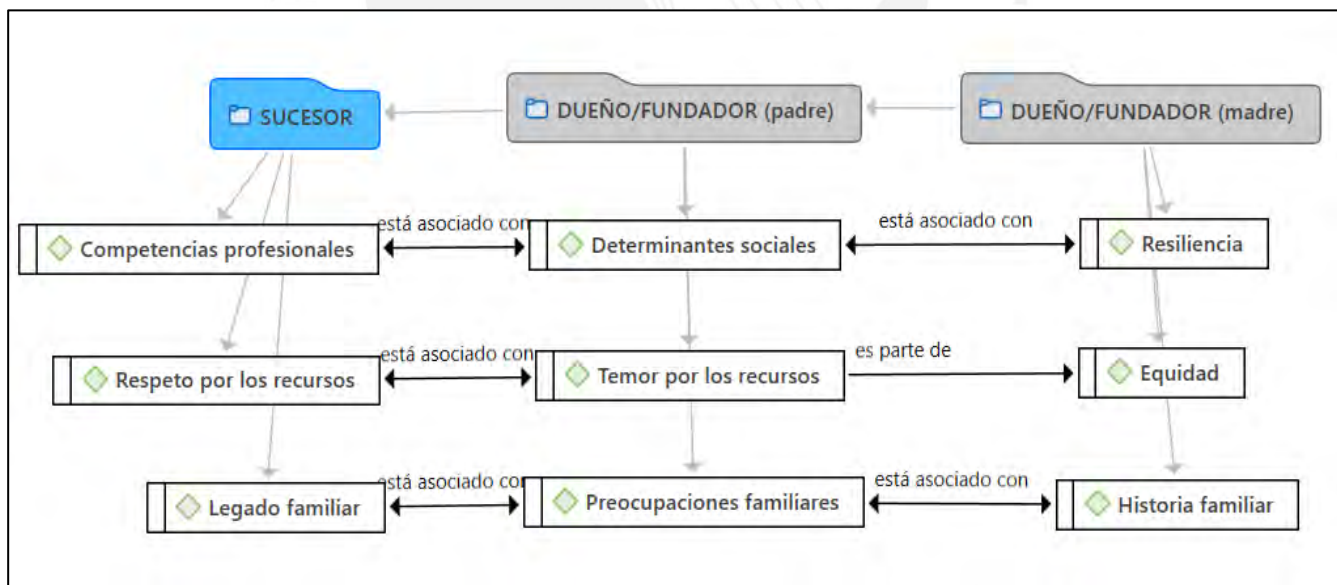
Categorías de 1er orden	Definición categorías de primer orden	Propósito	Sub categorías teóricas	Definición sub categorías teóricas	Resúmen Sub categorías teóricas	Preguntas preliminares orientadoras a los GERENTES	Relación con objetivo específico	Preguntas preliminares orientadoras a la generación que gobierna (FUNDADORES/PROPIETARIOS)	Preguntas preliminares orientadoras a la nueva generación (SUCESORES)	Relación con objetivo específico				
Identificación	Es "el grado de autoidentidad" que los miembros asocian con la identidad de su organización (Lee et al., 2020, p. 226). Transmite simultáneamente distinción y unidad ya que los individuos dentro de la organización pueden percibir lo que es la organización para ellos y cuanto más se identifique con esa organización, es probable que sus actos sean en favor de la empresa y estén asociados también con la probabilidad de retención o salida de la organización (Albert et al., 2000; Lee et al., 2020).	Comprender cómo el nivel de identificación influye en la construcción de la identidad organizacional	Sensación de oportunidad perdida en torno a la sucesión (Gioia, 2004).	"discontinuidad del proceso". Se genera cuando se interrumpe la posibilidad de obtener una ventaja o evitar una pérdida por el proceso de sucesión.	Sensación de oportunidad perdida	¿Desde hace cuanto tiempo dirige usted su gerencia?	IDENTIFICAR los componentes que intervienen en el proceso de construcción de IO en EF en Perú	¿Cómo se encuentra usted al saber que va a entregar un legado a una nueva generación que gobernará la organización?	¿Cómo se encuentra usted al saber que va a recibir un legado para gobernar la organización?	ANALIZAR cómo se da el proceso de transmisión de la IO entre una generación y otra				
						¿Cómo fue su proceso de nombramiento?								
						¿Usted tiene participación accionaria de la compañía?								
						¿Usted forma parte de la antigua o nueva generación?								
						¿Qué piensa usted de este proceso de cambio generacional?								
						¿Cómo afecta a la compañía este cambio generacional?					COMPRENDER cuáles son las tensiones que se presentan al momento de la construcción de la IO entre una generación y otra dentro del proceso liminal de ST	¿Cuál cree usted que son los principales retos/desafíos que esperan a la nueva generación que gobernará la organización?	¿Cuál cree usted que son los principales retos/desafíos que le esperan como nueva generación que gobernará la organización?	COMPRENDER cuáles son las tensiones que se presentan al momento de la construcción de la IO entre una generación y otra dentro del proceso liminal de ST
						¿Cómo afecta este cambio en el crecimiento de la empresa, en la construcción de nuevos proyectos? En el plan de trabajo a futuro.					COMPRENDER cuáles son las tensiones que se presentan al momento de la construcción de la IO entre una generación y otra dentro del proceso liminal de ST	¿Cuál cree usted que es el mayor riesgo en este proceso de sucesión ?	¿cuál cree usted que es el mayor riesgo en este proceso de sucesión ?	COMPRENDER cuáles son las tensiones que se presentan al momento de la construcción de la IO entre una generación y otra dentro del proceso liminal de ST
						¿Qué nuevos aportes /visiones/aproximaciones/perspectivas o riesgos, otorgará la nueva visión que propondrá la nueva generación?					COMPRENDER cuáles son las tensiones que se presentan al momento de la construcción de la IO entre una generación y otra dentro del proceso liminal de ST	¿Por qué usted eligió a una generación familiar y no a una administración externa?	¿Por qué cree usted que se eligió a una generación familiar y no a una administración externa?	ANALIZAR cómo se da el proceso de transmisión de la IO entre una generación y otra
			¿Los proyectos que ya se vienen dando como se venían afectados positiva o negativamente con este cambio generacional?	COMPRENDER cuáles son las tensiones que se presentan al momento de la construcción de la IO entre una generación y otra dentro del proceso liminal de ST										
				CENTRAL ¿Qué caracteriza a esta organización? ¿Cuáles son las características mas relevantes de esta organización que la diferencia del resto?	CENTRAL ¿Qué caracteriza a esta organización? ¿Cuáles son las características mas relevantes de esta organización que la diferencia del resto?	CENTRAL ¿Qué caracteriza a esta organización? ¿Cuáles son las características mas relevantes de esta organización que la diferencia del resto?	IDENTIFICAR los componentes que intervienen en el proceso de construcción de IO en EF en Perú							
				DISTINTIVO ¿Qué lo identifica a usted con la organización?	DISTINTIVO ¿Qué lo identifica a usted con la organización?	DISTINTIVO ¿Qué lo identifica a usted con la organización?	IDENTIFICAR los componentes que intervienen en el proceso de construcción de IO en EF en Perú							
				PERDURABLE ¿Qué es lo que considera usted que en este cambio generacional no debería de variar /cambiar - Qué es lo que debería de perdurar entre una generación y otra?	PERDURABLE ¿Qué es lo que considera usted que en este cambio generacional no debería de variar /cambiar. ¿Qué es lo que debería de perdurar entre una generación y otra?	PERDURABLE ¿Qué es lo que considera usted que en este cambio generacional no debería de variar /cambiar. ¿Qué es lo que debería de perdurar entre una generación y otra?	ANALIZAR cómo se da el proceso de transmisión de la IO entre una generación y otra							
	¿Qué lo identifica a usted con la nueva generación?	ANALIZAR cómo se da el proceso de transmisión de la IO entre una generación y otra	¿Cómo cree usted que los miembros perciben a la organización bajo el gobierno actual?	COMPRENDER cuáles son las tensiones que se presentan al momento de la construcción de la IO entre una generación y otra dentro del proceso liminal de ST										

Categorías de 1er orden	Definición categorías de primer orden	Propósito	Sub categorías teóricas	Definición sub categorías teóricas	Resúmen Sub categorías teóricas	Preguntas preliminares orientadoras a los GERENTES	Relación con objetivo específico	Preguntas preliminares orientadoras a la generación que gobierna (FUNDADORES/PROPIETARIOS)	Preguntas preliminares orientadoras a la nueva generación (SUCESESORES)	Relación con objetivo específico	
Identificación	Es "el grado de autoidentidad" que los miembros asocian con la identidad de su organización (Lee et al., 2020, p. 226). Transmite simultáneamente distinción y unidad ya que los individuos dentro de la organización pueden percibir lo que es la organización para ellos y cuanto más se identifique con esa organización, es probable que sus actos sean en favor de la empresa y estén asociados también con la probabilidad de retención o salida de la organización (Albert et al., 2000; Lee et al., 2020).	Comprender cómo el nivel de identificación influye en la construcción de la identidad organizacional	Evaluación de creencias identitarias (Ravassi y Philips, 2011)	Cómo se percibe a la organización en su estado actual y como la perciben a puertas de recibir a una nueva generación que gobernará la organización.	Creencias identitarias	PERDURABLE ¿Qué es lo que considera usted que en este cambio generacional no debería de variar /cambiar - Qué es lo que debería de perdurar entre una generación y otra?	ANALIZAR cómo se da el proceso de transmisión de la IO entre una generación y otra	PERDURABLE ¿Qué es lo que considera usted que en este cambio generacional no debería de variar /cambiar. ¿Qué es lo que debería de perdurar entre una generación y otra?	PERDURABLE ¿Qué es lo que considera usted que en este cambio generacional no debería de variar /cambiar. ¿Qué es lo que debería de perdurar entre una generación y otra?	ANALIZAR cómo se da el proceso de transmisión de la IO entre una generación y otra	
						¿Qué lo identifica a usted con la nueva generación?	ANALIZAR cómo se da el proceso de transmisión de la IO entre una generación y otra	¿Cómo cree usted que los miembros perciben a la organización bajo el gobierno actual?	¿Cómo cree usted que los miembros perciben a la organización bajo el gobierno actual?		
						¿Qué lo motiva a continuar en esta organización?	ANALIZAR cómo se da el proceso de transmisión de la IO entre una generación y otra	¿Cómo cree usted que los externos (clientes, proveedores, competidores) perciben a la organización bajo el gobierno actual?	¿Cómo cree usted que los externos (clientes, proveedores, competidores) perciben a la organización bajo el gobierno actual?		
			Evaluación de estado fundamental del fundador (Boers y Lungkvist, 2019).	Cómo perciben al fundador en su papel de creador y guía de la organización.	Estado fundamental del fundador	¿Cómo describiría usted al fundador (es) de la organización?	IDENTIFICAR los componentes que intervienen en el proceso de construcción de IO en EF en Perú	¿Cómo se hizo empresario? ¿Por que fundó esta compañía? ¿Qué lo llevó a fundar esta compañía?	IDENTIFICAR los componentes que intervienen en el proceso de construcción de IO en EF en Perú	¿Cómo describiría usted al fundador (es) de la organización?	IDENTIFICAR los componentes que intervienen en el proceso de construcción de IO en EF en Perú
						¿Qué papel juega el fundador en la organización? ¿Cuál es el rol/percepción? ¿Qué tan presente está el fundador en la cotidianidad de la organización en cuanto a	IDENTIFICAR los componentes que intervienen en el proceso de construcción de IO en EF en Perú	¿Cuál es el sello que usted deja a la compañía?	¿Qué papel juega el fundador en la organización? ¿Cuál es el rol/percepción? ¿Qué tan presente está el fundador en la cotidianidad de la	IDENTIFICAR los componentes que intervienen en el proceso de construcción de IO en EF en Perú	
						¿En donde se ve materializada el legado del fundador (es) en la compañía? ¿Cómo se materializa?	IDENTIFICAR los componentes que intervienen en el proceso de construcción de IO en EF en Perú	¿Qué papel desempeñó usted en la identidad de esta organización?	¿Qué papel desempeña usted en la identidad de esta organización?	IDENTIFICAR los componentes que intervienen en el proceso de construcción de IO en EF en Perú	
Adaptación	Impulsos estratégicos de soporte que permite a las empresas familiares estar preparadas ante los cambios por procesos evolutivos	Conocer como la capacidad para establecer estrategias ante los cambios, influye en la construcción de la identidad	Continuidad a través del liderazgo (Hatun et al, 2012).	Consiste en conocer si el papel del liderazgo podría ser considerado como estrategia en el proceso de sucesión de la organización.	Continuidad	¿Por qué cree que el (los) fundador(es) han considerado realizar el proceso de sucesión? ¿Cuál es su opinión al respecto?	ANALIZAR cómo se da el proceso de transmisión de la IO entre una generación y otra	¿Por qué inició usted el proceso de sucesión? ¿Cuál es su opinión al respecto?	¿Por qué cree que el (los) fundador(es) han considerado realizar el proceso de sucesión? ¿Cuál es su opinión	ANALIZAR cómo se da el proceso de transmisión de la IO entre una generación y otra	
						¿Como va a repercutir el ingreso de una nueva generación en el liderazgo de la organización? En el día a día	COMPRENDER cuáles son las tensiones que se presentan al momento de la consturcción de la IO entre una generación y otra dentro del proceso liminal de ST	¿Como va a repercutir el ingreso de una nueva generación en el liderazgo de la organización? En el día a día	¿Como va a repercutir su ingreso como nueva generación en el liderazgo de la organización? En el día a día	COMPRENDER cuáles son las tensiones que se presentan al momento de la consturcción de la IO entre una generación y otra dentro del proceso liminal de ST	
						¿Cuáles serán los retos a nivel de liderazgo a futuro con esta nueva generación de accionistas? ¿cuáles serían las nuevas formas y maneras de liderar?	COMPRENDER cuáles son las tensiones que se presentan al momento de la consturcción de la IO entre una generación y otra dentro del proceso liminal de ST	¿Cuáles serán los retos a nivel de liderazgo a futuro con esta nueva generación de accionistas? ¿cuáles serían las nuevas formas y maneras de liderar?	¿Cuáles serán los retos de la empresa a nivel de liderazgo a futuro con su ingreso como nueva generación de accionistas? ¿cuáles serían las nuevas formas y maneras de	COMPRENDER cuáles son las tensiones que se presentan al momento de la consturcción de la IO entre una generación y otra dentro del proceso liminal de ST	
			Exploración de permanencia o dilución de los valores básicos a través de generaciones (Hatun et al, 2012).	Conocer si los valores que identifican a la organización perduran con la sucesión transgeneracional.	Permanencia o dilución de valores	Si tuviera que señalar los valores que identifican a la organización, ¿cuáles serían?	IDENTIFICAR los componentes que intervienen en el proceso de construcción de IO en EF en Perú	Si tuviera que señalar los valores que identifican a la organización, ¿cuáles serían?	IDENTIFICAR los componentes que intervienen en el proceso de construcción de IO en EF en Perú	Si tuviera que señalar los valores que identifican a la organización, ¿cuáles serían?	IDENTIFICAR los componentes que intervienen en el proceso de construcción de IO en EF en Perú
						¿Cómo estos valores son percibidos por los demás miembros de la organización?	ANALIZAR cómo se da el proceso de transmisión de la IO entre una generación y otra	¿Cómo estos valores son percibidos por los demás miembros de la organización?	¿Cómo estos valores son percibidos por los demás miembros de la organización?	ANALIZAR cómo se da el proceso de transmisión de la IO entre una generación y otra	
						¿cree que por ser empresa familiar, la familia haya influenciado en algún valor o valores en particular en la manera de como se gestiona la organización? ¿Cómo?	IDENTIFICAR los componentes que intervienen en el proceso de construcción de IO en EF en Perú	¿cree que por ser empresa familiar, la familia haya influenciado en algún valor o valores en particular en la manera de como se gestiona la organización? ¿Cómo?	¿cree que por ser empresa familiar, la familia haya influenciado en algún valor o valores en particular en la manera de como se gestiona la organización? ¿Cómo?	IDENTIFICAR los componentes que intervienen en el proceso de construcción de IO en EF en Perú	

## Apéndice L. Resultados de caso piloto

Los resultados del caso piloto se obtuvieron a partir de la recolección de datos iniciales de tres miembros de la empresa familiar R. Para analizar, sintetizar e integrar los datos se utilizaron herramientas como Atlas ti y el sistema categorial. Estos resultados permitieron ajustar los instrumentos para un mejor funcionamiento en la investigación y enfocar la recolección de datos de manera más efectiva y alineada con los objetivos de estudio. La Figura 12 muestra las relaciones existentes entre las categorías emergentes obtenidas por cada actor social: dueños (padre y madre) y sucesor (hijo). Al comparar estos resultados con las categorías teóricas se observó que los patrones y tendencias en la construcción de la IO no están tan alejados del modelo teórico propuesto en este estudio. Sin embargo, esta deducción no podría considerarse concluyente ya que el análisis no se realizó a profundidad debido a que el propósito del caso piloto era validar la viabilidad de la investigación. En ese sentido se realizaron las mejoras para que los datos fueran analizados más a fondo en el estudio completo.

**Figura 12. Relaciones entre categorías emergentes**



*Nota. Elaborado a partir de Atlas ti.*

**Tabla 15. Caso Piloto empresa R: categorías emergentes dueño 1**

Categorías teóricas	Subcategorías teóricas	Subcategorías emergentes	Categorías emergentes
Identificación	Sensación de oportunidad perdida (OP)	Preocupación por el futuro	Preocupaciones familiares
		Agradecimiento	
	Creencias identitarias (CI)	Preocupación por la familia	
		Influencia familiar	
	Estado fundamental del fundador (EF)	Ser referente	
		Asumir riesgos	
Adaptación	Continuidad a través del liderazgo (CL)	Influencia del líder	Determinantes sociales
		Tomar decisiones	
	Permanencia o dilución de los valores (PV)	Interés por los valores	
		Empatía	
	Importancia del cambio generacional (IC)	Generación	
		Paternalista	
Propiedad	Preocupación por los recursos de la empresa (PR)	Empresa	Temor por los recursos
		Herencia	
		Temor	
	Relación fundador y empleados (RF)	Respeto	
		Líder	
	Trabajo en equipo y con el cliente (TE)	Confianza	
		Satisfacción	

**Tabla 16. Caso Piloto empresa R: categorías emergentes dueño 2**

Categorías explicativas	Subcategorías teóricas	Subcategorías emergentes	Categorías emergentes
Identificación	Sensación de oportunidad perdida (OP)	Personal antiguo	Historia familiar
		Buena imagen	
	Creencias identitarias (CI)	Parte emocional	
		Reto	
	Estado fundamental del fundador (EF)	Resistencia a dejar la empresa	
		Logros	
		Amistades	
Adaptación	Continuidad a través del liderazgo (CL)	Tener éxito	Resiliencia
		Pandemia	
	Permanencia o dilución de los valores (PV)	Opiniones	
		Tomar conciencia	
	Importancia del cambio generacional (IC)	Hijo	
		Don de ventas	
Propiedad	Preocupación por los recursos de la empresa (PR)	Negocio	Equidad
		Diferenciación	
	Relación fundador y empleados (RF)	Sindicato	
		Alianzas	
	Trabajo en equipo y con el cliente (TE)	Cliente	

**Tabla 17. Caso Piloto empresa R: categorías emergentes sucesor**

Categorías teóricas	Subcategorías teóricas	Subcategorías emergentes	Categorías emergentes
Identificación	Sensación de oportunidad perdida (OP)	Reconocimiento	Legado familiar
		Laboriosidad	
	Creencias identitarias (CI)	Familia	
		Legado	
	Estado fundamental del fundador (EF)	Valores	
		Crecimiento	
		Preocupación por los detalles	
Adaptación	Continuidad a través del liderazgo (CL)	Tener visión	Competencias profesionales
		Transición	
	Permanencia o dilución de los valores (PV)	Ilusión	
		Creatividad	
	Importancia del cambio generacional (IC)	Gestión comercial	
	Conocimiento		
Propiedad	Preocupación por los recursos de la empresa (PR)	Fábrica	Respeto por los recursos
		Gente	
	Relación fundador y empleados (RF)	Lealtad	
		Se preocupa por su gente	
	Trabajo en equipo y con el cliente (TE)	Compromiso	
	Antecedente textil		

## Apéndice M. Análisis de datos con Atlas ti

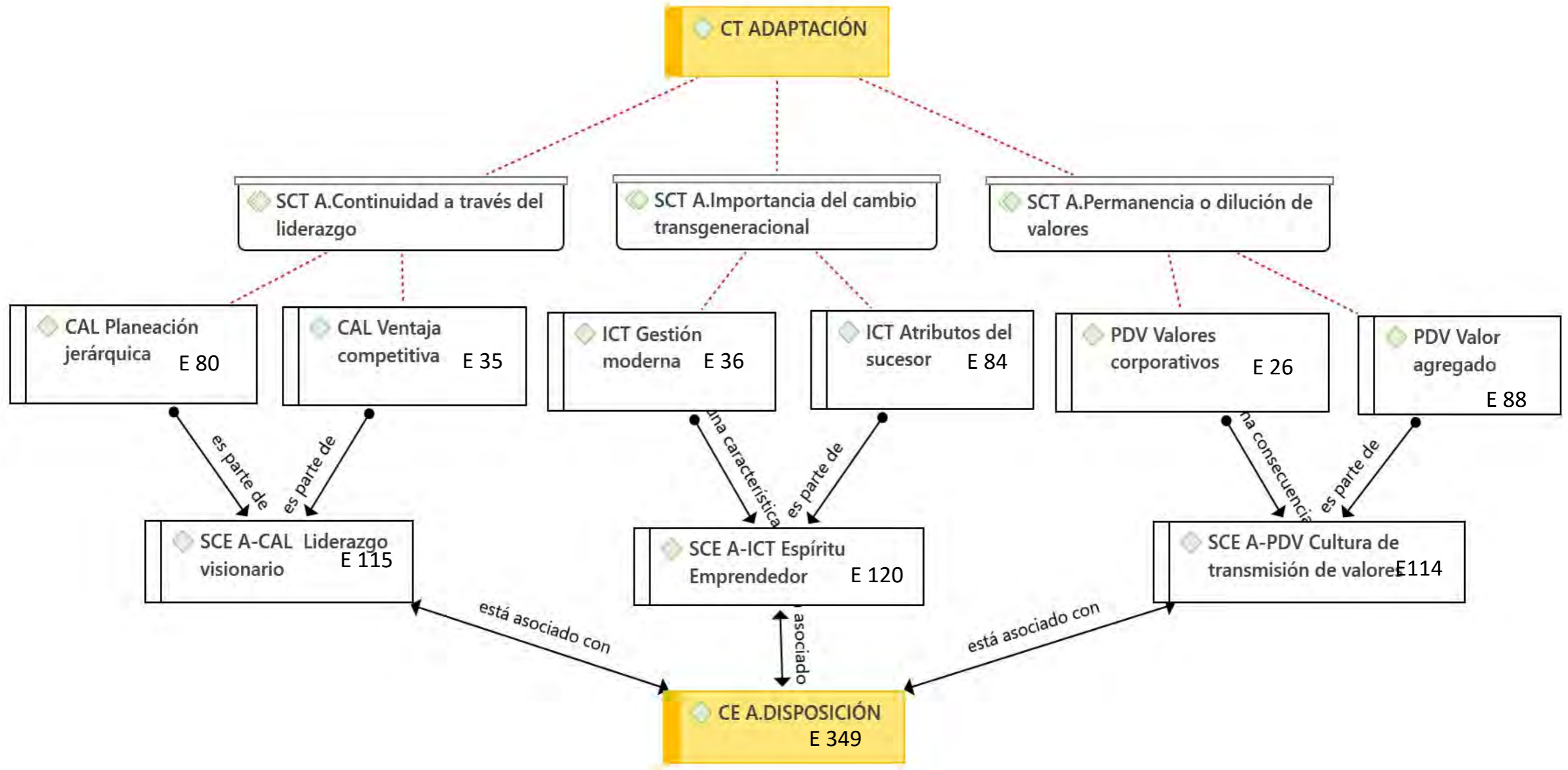
### 1. Condensación de datos.

El software Atlas ti permitió registrar las transcripciones de las entrevistas para iniciar la codificación. Los códigos fueron categorizados por actor social y por empresa. De los veinte entrevistados se obtuvo una primera codificación de 1591 códigos como se muestra a continuación:

Empresa	Códigos								TOTAL CÓDIGOS
	F		S		G		T		
E1	FE1	183	SE1	117	GE1	76	TE1	72	448
E2	FE2	122	SE2	65	GE2	74	TE2	57	318
E3	FE3	78	SE3	73	GE3	71	TE3	121	343
E4	FE4	106	SE4	132	GE4	104	TE4	140	482
		489		387		325		390	<b>1591</b>

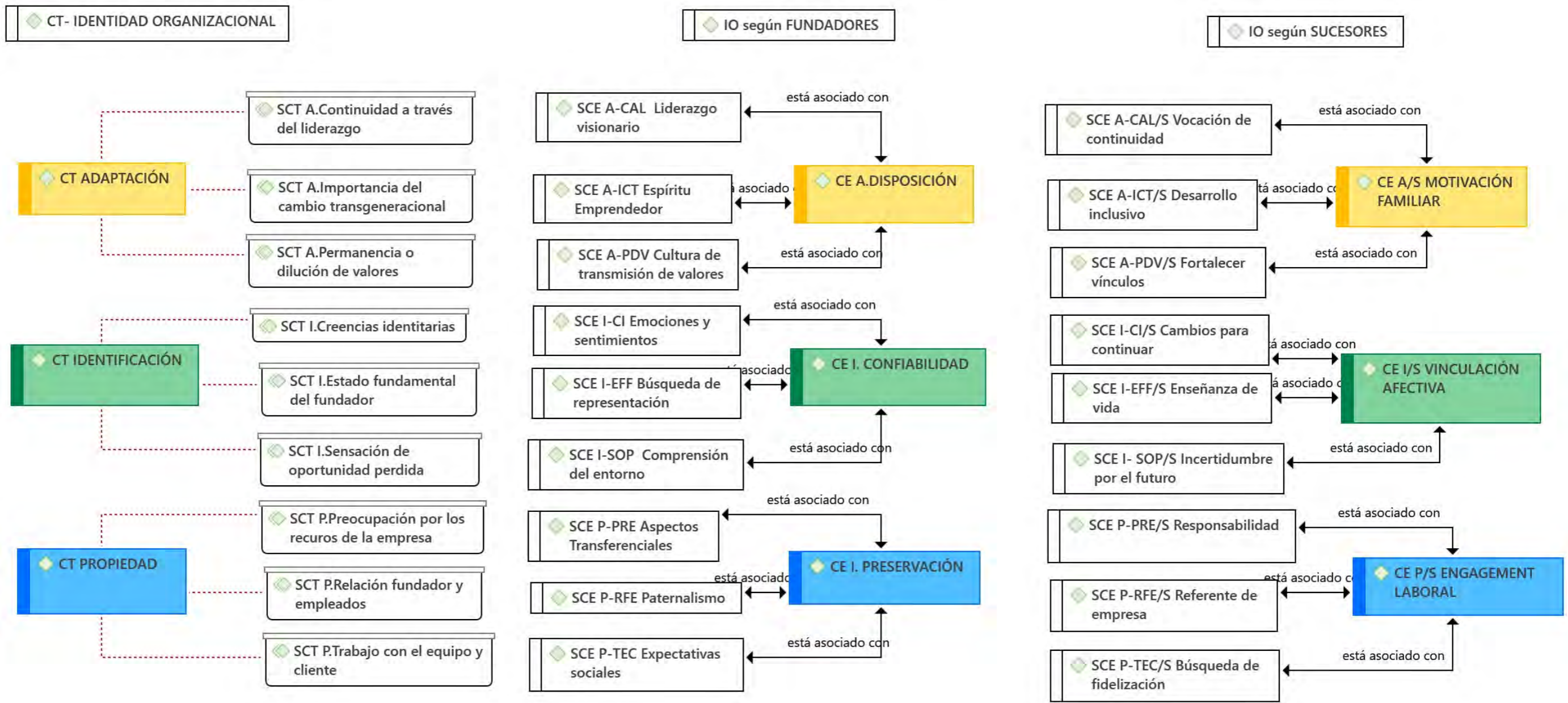
ID	Referencia	Contenido del texto	Documento	Densidad	Códigos
36:62	f 175	trabajar en grupo, en equipo. Aunque sí siempre yo marco la diferencia	M-T2 Transcripción trabajador	6	[(KF2) Cohesión grupal: (KF2) HON
38:91	f 34	Entonces si hablamos desde la parte comercial, definitivamente yo creo	W-G Transcripción gerente	5	[(WG) Bienestar emocional: (WG) B
32:94	f 39	Si. Yo me siento feliz primeramente porque al menos sé que he podido l	M-F Transcripción fundador	5	[(MF) Aceptación: (MF) BUEN CLIM
17:...	f 38	yo creo que nosotros hemos construido con la honestidad y el respeto a	K-F1 Transcripción fundador 1	5	[(KF1) Cordialidad: (KF1) RESPETO
19:...	f 67	Yo creo que también es una... O sea, el ver cómo nos relacionamos nos...	K-F2 Transcripción fundador 2	5	[(KF2) Cohesión grupal: (KF2) RESP
38:...	f 66	A Luis Antonio, bueno, una buena persona, visionario. Lo veo también á	W-G Transcripción gerente	4	[(WG) Receptividad: (WG) ABIERTO
38:86	f 32	hay una cosa que todavía estamos a nivel cultural, tratando de mejorar	W-G Transcripción gerente	4	[(WG) Desarrollo de talento: (WG)
46:...	f 44	Todavía hay esa libertad de poder construir y generar cambios. Y eso e	W-S Transcripción Susesor	4	[(WS) Apoyo mutuo: (WS) GENTE
16:...	f 80	al contrario Karen. Bueno, en Romosa la gente siempre se ha querido qu	R-F2 Transcripción fundador 2	4	[(RF2) Preocupación: (RF2) APEGO
21:66	f 16	van entendiendo la filosofía de los dueños con respecto a diferenciar	K-G Transcripción gerente	4	[(KG) Acompañamiento de person
34:...	f 122	Cuando yo ingresé como obrero, las personas antiguas me hicieron senti	M-G Transcripción gerente	4	[(MG) Considero la empresa como
12:...	f 173	con mucha ilusión. Con mucha ilusión porque es ese empuje que me fal...	R-F1 Transcripción fundador 1	4	[(RF1) Reputación: (RF1) EMPUJE]
12:...	f 169	A pesar de que sea tu hijo, entonces hasta aquí ya maduras y dices. oy	R-F1 Transcripción fundador 1	4	[(RF1) Gestión moderna: (RF1) EXI
12:...	f 165	Sí, mira este, nosotros tenemos una tintorería que donde tenemos la fi	R-F1 Transcripción fundador 1	4	[(RF1) Compromiso organizaciona
32:...	f 97	no solamente está el sindicato, sino también estaba la comunidad indus	M-F Transcripción fundador	4	[(MF) Agradecimiento: (MF) LEALTA
16:33	f 20	hablamos con los chicos, yo les contaba a mis hijos todo lo que estaba	R-F2 Transcripción fundador 2	4	[(RF2) Confianza en la empresa: (R
12:...	f 23	y después compré la hilandería y mi madre me dice, bueno. Compra tu...	R-F1 Transcripción fundador 1	4	[(RF1) Familia: (RF1) HISTORIA FAM

2. Visualización de datos



**Nota:** Una visualización con preponderancia de códigos se pudo resumir con la opción de redes

3. Obtención de resultados y verificación de conclusiones



**Nota:** Los resultados emergentes siempre se contrastan con los teóricos. En este esquema se comparan resultados de dos actores sociales.

## Apéndice N. Saturación teórica

La saturación teórica se evidenció a partir de la reiteración de códigos y categorías previamente indicados en los primeros casos analizados. Por ejemplo, en las primeras entrevistas con los fundadores y sucesores, surgieron categorías relacionadas con la “importancia de los valores familiares en la continuidad del negocio” y con la “transmisión simbólica de la visión del fundador”. Al avanzar en el trabajo de campo con los siguientes casos, estas mismas categorías aparecieron de manera reiterada en los testimonios como “futuro” o “familiaridad”, sin que emergieran nuevos ejes conceptuales.

## 1. Cuadro de análisis de data de las primeras entrevistas

FUNDADORES									
CT	SCT		Códigos	Raíz	Saturación	Raíz	Citas	CE	CTE
ADAPTACIÓN	Continuidad a través del liderazgo	E1	F1 (KF1) PERTINENCIA	9	CAL VENTAJA COMPETITIVA	35	(...) espero que la segunda generación haga los segundos 25 años, la tercera o cuarta, los segundos 50 años, pero para que eso se dé, tiene que haber personas, fuera de la familia, que lideren contundentemente el manejo de la empresa (17:6, 6 en K-F1).	CE-CAL VISIÓN HACIA EL FUTURO	LIDERAZGO VISIONARIO
		E2	F2 (KF2) GERENTE EXTERNO	23	CAL PLANEACIÓN JERÁRQUICA	80	(...) hacer algo, estar a la vanguardia (...) estar con la moda del valor agregado, con toda la economía de escala (12:88, 119 en R-F).		
		E2	F3 (MF) ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	12			La visión que tiene, (...) ya está más preparado (...) tiene las cosas claras. A dónde tenemos los mercados, qué tenemos que tocar, las alianzas que tenemos que hacer con nuestros clientes. (...) tiene una visión más clara que la mía, más actualizada (12:43, 163 en R-F1)		
		E3	F4 (RF1) VENTAJA COMPETITIVA	35					
		E3	F5 (RF2) CONTROL FAMILIAR	19					
		E4	F6 (WF) PLAN DE SUCESIÓN	17					
	Importancia del cambio transgeneracional	E1	F1 (KF1) FORTALECER ESTRATEGIAS	13	ICT A GESTIÓN MODERNA	36	(...) hemos crecido (...) y ya estamos desarrollando e implementando por él, una tintorería, que va con el medio ambiente, con otro concepto que yo tenía de una tintorería (12:97, 165 en R-F1).	CE ICT ESPÍRITU EMPRENDEDOR	
		E2	F2 (KF2) DESARROLLO SOSTENIBLE DE EMPRESA	16	ICT ATRIBUTOS DEL SUCESOR	84	(...) la negociación colectiva con el sindicato (...) el sindicalista me dijo: ya con junior las cosas son mejores. O sea que parece que está mejor que yo (risas) (12:96, 147 en R-F1).		
		E2	F3 (MF) PROACTIVIDAD	8			Mi hijo ha entrado y él mismo se ha ganado la confianza, no es que mi hijo va y lo llevo de la mano (...) él tiene llamadas y conversaciones y reuniones donde yo no participo (27:151, 52 en W-F).		
		E3	F4 (RF1) GESTIÓN MODERNA	36					
		E3	F5 (RF2) DIFERENCIAS GENERACIONALES	22					
		E4	F6 (WF) GESTIÓN ANALÍTICA	25					
	Permanencia o dilución de valores	E1	F1 (KF1) IGUALDAD DE OPORTUNIDADES	14	PDV VALORES CORPORATIVOS	26	Esa honestidad la hemos transmitido a todas las personas que trabajan en la organización (17:108, 20 en K-F1).	CE PDV CULTURA DE TRANSMISIÓN DE VALORES	
		E1	F2 (KF2) VALORES CORPORATIVOS	26	PDV VALOR AGREGADO	88	nosotros queremos que vean los clientes y los competidores que acá hay una sucesión, pero que los principios se mantienen (19:94, 41 – 42 en K-F2).		
		E2	F3 (MF) GESTIÓN CONSCIENTE	11			(...) la confianza tiene que ver con la continuidad del negocio (...) y es un valor que está arraigado en los demás colaboradores de la empresa, no solamente nosotros (16:39, 22 en R-F2).		
		E3	F4 (RF1) GESTIÓN POR VALORES	25					
		E3	F5 (RF2) POSITIVIDAD	26					
		E4	F6 (WF) COMEDIMIENTO	12					
IDENTIFICACIÓN	Creencias identitarias	E1	F1 (KF1) DESARROLLO PROFESIONAL	23	ESPACIO PARA CRECER	69	(...) la honestidad, nosotros, mi socio y yo, siempre hemos trabajado de manera honesta, y transmitimos eso (17:107, 20 en K-F1).	EMOCIONES Y SENTIMIENTOS	SENTIDO DE PRESERVAR
		E1	F2 (KF2) COHESIÓN GRUPAL	19	SENTIRSE CÓMODO	47	Creo que la solidaridad entre los miembros del equipo o sea somos uno, acá somos uno y yo lo veo (27:96, 25 en W-F).		
		E2	F3 (MF) AGRADECIMIENTO	13			Si te hacen sentir que se preocupan por el futuro, se están preocupando por tu futuro también, entonces hay una lectura que va más allá (...) de ir a trabajar y cobrar un sueldo (...) es es algo más bonito, es algo que es más profundo (16:112 ¶ 82 en R-F2).		
		E3	F4 (RF1) COMPROMISO ORGANIZACIONAL	23					
		E3	F5 (RF2) CONFIANZA EN LA EMPRESA	23					
		E4	F6 (WF) BUENAS PRACTICAS EMPRESARIALES	15					
	Estado fundamental del fundador	E1	F1 (KF1) LÍDER CON SENTIDO HUMANO	37	ATRIBUTOS DEL FUNDADOR	66	(...) me gusta mucho el aprendizaje, me gusta que la gente aprenda y me gusta fomentar el conocimiento, fomentar el estudio (17:11, 22 en K-F1).	ESTAR PRESENTE SIEMPRE	
		E1	F2 (KF2) INTEGRIDAD	18	TRANSCENDENCIA	17	Pero al menos creo haber formado gente buena, que podría digamos, continuar con lo que ya tenemos (32:10, 45 en M-F).		
		E2	F3 (MF) PADRE	19	PATERNAL	34	Me gusta escuchar (...) y dar mi opinión, no la impongo y muchas veces voy con otra idea a la reunión y me doy cuenta que ellos tienen más claro el asunto que yo (12:74, 175 en R-F1).		
		E3	F4 (RF1) CARACTERÍSTICAS DEL FUNDADOR	29			Yo quiero que la gente siga sintiendo esa sensación de camaradería, de trabajo en equipo (16:48, 26 en R-F2).		
		E3	F5 (RF2) PATERNALISTA	15			Haces una empresa pensando en, no en la facturación, sino en generar negocio, en dejar una huella (27:66, 9 en W-F).		
		E4	F6 (WF) TRASCENDENCIA	17					
	Sensación de oportunidad perdida	E1	F1 (KF1) DISCONTINUIDAD	16	PREOCUPACIÓN	33	Y tener la suerte de que la gente cercana, en este caso mis hijos, les guste el negocio y lo quieran aprender, lo quieran seguir haciendo; es lo que nos llevan a estar contentos con el cambio (19:10, 71 en K-F2).	CUIDAR LO TUYO	
		E1	F2 (KF2) TEMOR	13	RESIGNACIÓN	29	Yo me siento feliz primeramente porque al menos sé que he podido lograr formar hijos que tengan la responsabilidad y el apego hacia el negocio familiar (32:94, 39 en M-F).		
		E2	F3 (MF) TEMOR	12	TEMOR	61	Yo me pongo a pensar en la segunda generación, se van a enfrentar a retos que yo ni siquiera conozco (17:14, 34 en K-F1).		
		E3	F4 (RF1) RESIGNACIÓN	29					
		E3	F5 (RF2) PREOCUPACIÓN	33					
		E4	F6 (WF) DESCONFIANZA	20					
PROPIEDAD	Preocupación por los recursos de la empresa	E1	F1 (KF1) SOSTENIBILIDAD	24	RESISTENCIA	65	Es importante dejar un legado, dejar un norte hacia dónde queremos llegar, qué queremos hacer, como queremos transformarnos (27:73, 9 en W-F).	ASPECTOS TRANSFERENCIALES	LEGADO FAMILIAR EMPRESARIAL
		E1	F2 (KF2) TENER REPRESENTACIÓN	6	ACCIONES PREVISORAS	84	Voy a trabajar hasta el día que me muera, porque me gusta trabajar, (...) creo que las empresas se fundan para que sobrevivan a las personas, la empresa es una institución absolutamente independiente de la persona (17:6, 6 en K-F1).		
		E2	F3 (MF) PATRIARCADO	19			Es el momento mío, de acompañar todavía unos años cerca a mi hijo, no porque le falte conocimiento sino por acompañarlo (...), creo que no puedo dejar de trabajar, es lo único que puedo hacer todos los días (12:54, 103 en R-F1).		
		E3	F4 (RF1) RESISTENCIA	65			Para que no esté atestado, hay que poner ciertos candados, porque si al final va entrar la cuñada, el sobrino, las primas y la suegra a manejar la empresa no, eso no (27:14, 48 en W-F).		
		E3	F5 (RF2) PREPARACIÓN DEL SUCESOR	19					
		E4	F6 (WF) PREPARAR AL SUCESOR	16					
	Relación fundador y empleados	E1	F1 (KF1) CORDIALIDAD	15	FAMILIA	37	(...) respetamos mucho el conocimiento y el esfuerzo de las personas, obviamente, los niveles del conocimiento de las personas son distintos (17:10, 20 en K-F1).	FAMILIARIDAD	
		E1	F2 (KF2) REGLAS CLARAS	14	CLIMA LABORAL	24	Trato de ser el ejemplo para ellos y lo toman como tal porque como le digo, hay que demostrarlo con hechos (32:12, 91 en M-F).		
		E2	F3 (MF) ACEPTACIÓN	9			Cuando puse un comunicado que me retiraba (...) me paraban todos a decir: jefe, pero está bien de salud, tiene algo, le ha pasado (12:95, 127 en R-F1).		
		E3	F4 (RF1) FAMILIA	37					
		E3	F5 (RF2) VÍNCULO EMOCIONAL	24					
		E4	F6 (WF) BUEN ENTORNO LABORAL	18					
	Trabajo con el equipo y el cliente	E1	F1 (KF1) SEGUIR LAS TENDENCIA	20	REPUTACIÓN	21	Para tener continuidad y éxito, uno tiene que ir con la tendencia (32:98, 41 en M-F). Entonces el liderazgo debería venir de la moda y hay que hacer más consciente al consumidor también (17:14, 34 en K-F1).	BUEN TRATO A LOS CLIENTES	
		E1	F2 (KF2) BUEN SERVICIO	10	FIDELIZACIÓN DE CLIENTE	62	La mayor cantidad de veces son ellos los que hablan con los clientes (19:12, 86 en K-F2).		
		E2	F3 (MF) BUENA RELACIÓN COMERCIAL	6			Creo que el desafío para las nuevas generaciones es encontrar un camino hacia dónde va dirigido el pensamiento de los muchachos hoy en día (32:97, 41 en M-F).		
		E3	F4 (RF1) REPUTACIÓN	21			Porque ellos tanto como clientes, veían que había continuidad del negocio (12:10, 193 en R-F1).		
		E3	F5 (RF2) RESPONSABILIDAD	12			La obsesión del servicio por el cliente, el cuidado y respeto absoluto a los colaboradores ante todo (27:10, 27 en W-F).		
		E4	F6 (WF) EXPERIENCIA DEL CLIENTE	14					

## 2. Avance del trabajo con los siguientes casos

ESTRUCTURA TEÓRICA		RESULTADOS EMERGENTES PRELIMINARES							
		FUNDADORES		SUCESORES		GERENTES		TRABAJADORES	
Cat teóricas	Sub categorías	Categorías	Sub categorías	Categorías	Sub categorías	Categorías	Sub categorías	Categorías	Sub categorías
ADAPTACIÓN	Continuidad a través del liderazgo	Liderazgo visionario	Visión hacia el futuro	Motivación familiar	Vocación de continuidad	Capacidad de gestión	Aptitud empresarial	Aceptar los cambios	Formación de equipos
	Importancia del cambio transgeneracional		Espíritu emprendedor		Desarrollo inclusivo		Encaminar la empresa hacia el futuro		Aperturarse a lo nuevo
	Permanencia o dilución de valores		Cultura de transmisión de valores		Fortalecer vínculos		Reforzar el comportamiento deseado		Existencia de valores familiares empresariales
IDENTIFICACIÓN	Creencias identitarias	Sentido de preservar	Emociones y sentimientos	Vinculación afectiva	Cambios positivos	Crecimiento profesional	Evolución	Confianza	Sentirse parte de la familia
	Estado fundamental del fundador		Estar presente siempre		Admiración		Buen juicio		Imagen representativa de la empresa
	Sensación de oportunidad perdida		Cuidar lo tuyo		Preocupación		Búsqueda de organización		Confusión
PROPIEDAD	Preocupación por los recursos de la empresa	Legado familiar empresarial	Aspectos transferenciales	Compromiso	Reconocimiento a la familia	Oportunidad de integración	Estructura familiar	Cumplimiento de obligaciones	Terceros no familiares
	Relación fundador y empleados		Familiaridad		Bienestar laboral		Aprendizaje		Ambiente de estabilidad
	Trabajo con el equipo y cliente		Buen trato a los clientes		Búsqueda de fidelización		Actitud comercial		Formación en los negocios

**Nota:** Los resultados emergentes siempre se contrastan con los teóricos.

En ese sentido, se alcanzó el punto en que los nuevos datos no aportaban mayor innovación, confirmando así la saturación teórica (Strauss & Corbin, 2002). Como sugieren Eisenhardt (1989) y Glaser y Strauss (1967), este criterio valida que la inclusión de más casos no habría generado aportes sustancialmente diferentes, garantizando la densidad y coherencia de las categorías analíticas construidas.

## Apéndice O. Ejemplo de Triangulación y Validación del respondiente

### Triangulación (método y fuentes)

Durante el proceso de análisis, se aplicó la triangulación metodológica contrastando entrevistas semiestructuradas con documentos internos de las empresas familiares (política interna de la empresa, organigrama y procedimientos de trabajo). Por ejemplo, en un caso un entrevistado afirmó: “Es importante dejar un legado, dejar un norte hacia dónde queremos llegar, qué queremos hacer, como queremos transformarnos (Entrevistado 16, comunicación personal, 20 de julio de 2022). Esta narrativa fue triangulada con un documento corporativo en el que se establecía como principio rector “mantener el legado del fundador”. Esta comparación permitió validar la coherencia entre el discurso de los actores y los registros escritos, reforzando la credibilidad de la categoría “Preocupación por la continuidad”.

### Validación del respondiente

Como parte de la validación del respondiente, se presentó matrices de categorías y síntesis preliminares a algunos participantes clave. Por ejemplo, al presentar a un sucesor el esquema categorial donde se destacaba la categoría “confianza” como mecanismo de transmisión de identidad, este señaló: “Sí, eso es exactamente lo que ocurre. mi padre me repite, que sin confianza no se puede dar el relevo” (Entrevistado 13, nota de campo personal, 12 de julio de 2022). Este proceso de retroalimentación permitió confirmar que las interpretaciones reflejaban de manera fiel las experiencias de los participantes, asegurando así la validez interna del estudio.