

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



**Vínculos entre el Paternalismo y la Satisfacción del Sucesor con el  
Proceso de Sucesión en Empresas Familiares**

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

CANDELA MOGOLLÓN, Karla Melannie  
POLAR SALHUANA, Kiara Carolina  
SALINAS QUIÑONEZ, Josselyn Lucero

Asesoradas por: Dr. Jean Pierre Seclen Luna

Lima, noviembre de 2020

La tesis

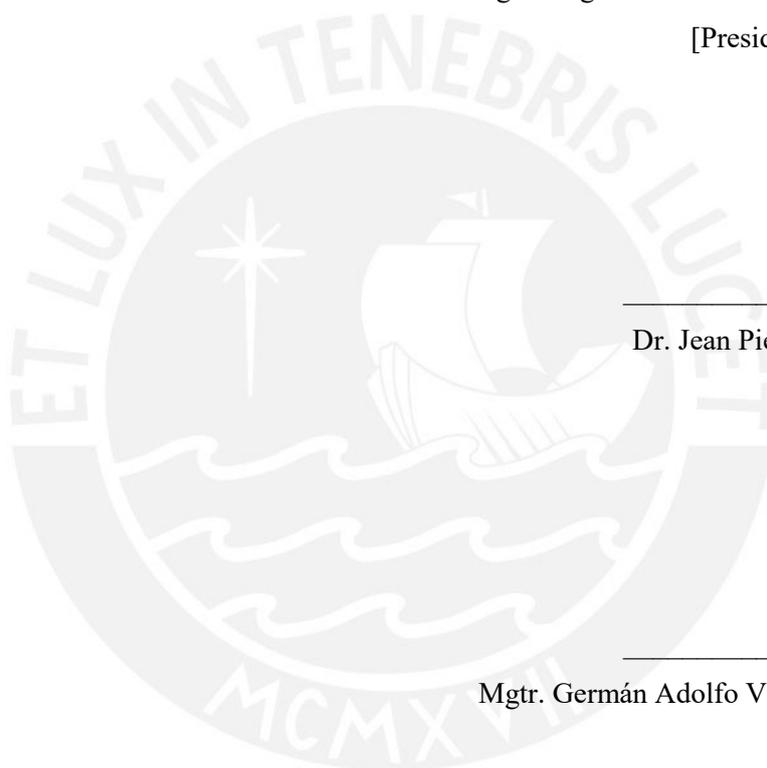
**Vínculos entre el Paternalismo y la Satisfacción del Sucesor con el Proceso de Sucesión en Empresas Familiares.**

ha sido aprobada por:

\_\_\_\_\_  
Mgtr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman  
[Presidente del Jurado]

\_\_\_\_\_  
Dr. Jean Pierre Seclén Luna  
[Asesor jurado]

\_\_\_\_\_  
Mgtr. Germán Adolfo Velásquez Salazar  
[Tercer Jurado]



Esta tesis está dedicada a Dios y a mis padres, Carlos y Nany, por sus consejos, por su apoyo incondicional y por darme la confianza necesaria para creer en mí y lograr mis sueños. También, está dedicada a mi hermana Alexandra, por ser mi cómplice y mi principal apoyo en los momentos difíciles. Finalmente, a mis abuelas quienes fueron una influencia importante en mi periodo de crecimiento y madurez.

**Karla Candela**

La presente tesis está dedicada a Dios y mi familia, especialmente a mi papá Stewar y a mi mamá Rosario quienes siempre me dieron su apoyo incondicional para poder cumplir mis objetivos, mis más sinceros agradecimientos hacia ellos, así como a nuestro asesor Jean Pierre Seclen por sus consejos y guía durante todo el proceso.

**Kiara Polar**

Esta tesis está dedica en primer lugar a Dios y mis padres, Maritza y Efrain, de los cuales aprendí que el esfuerzo y la perseverancia son la clave para poder cumplir tus metas. En según lugar a mis hermanas y sobrina por su apoyo incondicional. Finalmente, a mis abuelos los cuales tuvieron a su cargo pequeñas empresas familiares con las cuales lograron solventar y educar a sus hijos.

**Josselyn Salinas**



Queremos agradecer a nuestras familias, a cada de una de las personas que contribuyeron en nuestras etapas de la universidad, a los expertos quienes nos brindaron su valioso conocimiento, a las empresas familiares de estudio que buscan tener un espacio en una economía cada vez más competitiva y a nuestro asesor Jean Pierre Seclen cuyo acompañamiento fue muy valioso e inspirador.



## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
1. Problema de investigación.....	2
2. Justificación .....	3
3. Objetivos de la investigación.....	4
3.1. Objetivo General.....	4
3.2. Objetivos específicos .....	4
4. Preguntas de investigación .....	5
5. Estructura de la Tesis.....	5
CAPÍTULO 2: EFECTOS EN EL PROCESO DE SUCESIÓN.....	6
1. Introducción.....	6
2. Empresa Familiar.....	8
2.1. Empresa Familiar.....	8
3. Sucesión.....	9
3.1. Definición Sucesión.....	9
3.2. Sucesión de liderazgo .....	10
4. Paternalismo .....	11
4.1. Dinámicas Familiares .....	14
5. Satisfacción.....	15
5.1. Satisfacción del sucesor .....	16
6. Marco analítico .....	19
CAPÍTULO 3: MÉTODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	21
1. Alcance y Enfoque.....	21
2. Diseño de la investigación.....	21
2.1. Estrategias de investigación.....	21
3. Técnicas y herramientas para el recojo de información .....	24
4. Procesamiento y análisis de datos.....	27
5. Selección de la muestra de los casos de estudio y expertos.....	27

6. Limitaciones metodológicas .....	27
CAPÍTULO 4: MARCO CONTEXTUAL .....	29
1. Megatendencias y retos.....	29
1.1. Profesionalización.....	29
1.2. Proceso de sucesión .....	29
1.3. Digitalización.....	30
2. Sujetos de estudio .....	31
2.1. Caso 1: Empresa Agrícola Santa Lucía (empresa A).....	31
2.2. Caso 2: C&J (empresa B) .....	37
2.3. Caso 3: El Jacal (empresa C) .....	43
CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	49
1. Descripción y análisis del estilo paternalista en los tres casos de estudios .....	49
2. Vinculación entre el liderazgo paternalista y la satisfacción del sucesor con el proceso de sucesión.....	58
2.1. Paternalismo y oportunidad de experimentar y tomar decisiones en la empresa.....	58
2.2. Paternalismo y satisfacción con los logros alcanzados en la empresa .....	61
2.3. Paternalismo y disfrute del trabajo en la empresa .....	66
2.4. Paternalismo y satisfacción de inquietudes personales.....	72
3. Redes .....	75
CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES.....	79
1. Conclusiones.....	79
2. Recomendaciones .....	82
3. Limitaciones y futuras investigaciones.....	84
REFERENCIAS .....	86
ANEXO A: Guía de entrevista para sucesores – fase exploratoria .....	91
ANEXO B: Guía de entrevista a expertos – fase exploratoria .....	94
ANEXO C: Guía de entrevista a expertos – fase de trabajo de campo .....	96

ANEXO D: Guía de entrevista a expertos – fase de validación de expertos.....	97
ANEXO E: Guía entrevista a sucesores de casos de estudio – fase de trabajo de campo.....	105
ANEXO F: Guía entrevista a miembros de la familia de casos de estudio – fase de trabajo de campo .....	107
ANEXO G: Matriz de consistencia.....	108
ANEXO H: Operacionalidad de definiciones .....	109
ANEXO I: Atlas Ti – Orden de citado .....	111
ANEXO J: Árbol genealógico empresa Agrícola Santa Lucía (empresa A).....	112
ANEXO K: Organigrama de la empresa Agrícola Santa Lucía S.A (empresa A) .....	113
ANEXO L: Análisis FODA de Agrícola Santa Lucía S.A.....	114
ANEXO M: Organigrama de la empresa Agrícola Santa Lucía S.A (empresa A) .....	115
ANEXO N: Análisis FODA de la empresa C&J (empresa B) .....	116
ANEXO Ñ: Organigrama de la empresa El Jacal E.I.R.L. (empresa C).....	117
ANEXO O: Análisis FODA de la empresa El Jacal E.I.R.L (empresa C).....	118
ANEXO P: Cuadro resumen de entrevistas de validación de expertos.....	119
ANEXO Q: Cuadro resumen de hallazgos y validación de expertos.....	128
ANEXO R: Relaciones según Atlas Ti – Agrícola Santa Lucía (empresa A).....	130
ANEXO S: Relaciones según Atlas Ti – C&J (empresa B).....	131
ANEXO T: Relaciones según Atlas Ti – EL Jacal (empresa C).....	132

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1: Cuadro de definiciones de empresa familiar .....</b>	<b>9</b>
<b>Tabla 2: Cuadro de definiciones de sucesión .....</b>	<b>10</b>
<b>Tabla 3: Cuadro de resumen de las empresas de estudio .....</b>	<b>24</b>
<b>Tabla 4: Ficha de expertos.....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 5: Sujetos de estudio.....</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 6: Vinculación de elementos claves con la teoría y las opiniones de expertos en la fase de campo.....</b>	<b>78</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1: Estructura de la Tesis.....</b>	<b>5</b>
<b>Figura 2: Marco analítico .....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 3: Secuencia Metodológica .....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 4: Relaciones según Atlas Ti - Agrícola Santa Lucía (empresa A) .....</b>	<b>76</b>
<b>Figura 5: Relaciones según Atlas Ti - C&amp;J (empresa B) .....</b>	<b>77</b>
<b>Figura 6: Relaciones según Atlas Ti - El Jacal (empresa C).....</b>	<b>77</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación busca conocer de qué manera el paternalismo (evaluado en tres aspectos: paternalismo autoritario, moral y benevolente), se relaciona con la satisfacción del sucesor con el proceso de sucesión, en sus cuatro elementos: (1) oportunidad de experimentar y tomar decisiones arriesgadas en la empresa, (2) satisfacción con los logros alcanzados en la empresa, (3) disfrute del trabajo en la empresa y (4) satisfacción de inquietudes personales; los cuales serán aplicados en tres empresas familiares de los sectores agroexportador, automotriz y hotelero.

Es así que se planteó un estudio transversal con un enfoque cualitativo no experimental de alcance descriptivo. Asimismo, se hizo uso de entrevistas semi-estructuradas a los sucesores de los tres casos de estudio y miembros de la familia. Estas fueron codificadas y analizadas mediante el software Atlas.ti, del cual se obtuvo hallazgos relevantes que fueron contrastados con teoría y entrevistas a expertos en empresas familiares.

Como resultado de la tesis se obtuvo que el estilo de paternalismo presente en el predecesor influyó en los siguientes elementos de satisfacción: oportunidad de experimentar y tomar decisiones arriesgadas en la empresa, satisfacción con los logros alcanzados en la empresa, disfrute del trabajo en la empresa y satisfacción de inquietudes personales.

En contexto con lo anterior, uno de los principales hallazgos obtenidos es la presencia de los tres estilos de paternalismo en un solo predecesor, los cuales van a estar guiados por las dinámicas familiares que son trasladadas de la familia a la empresa. Asimismo, se ha encontrado que, si las necesidades y objetivos del sucesor coinciden con los del predecesor, entonces los comportamientos del padre (predecesor) van a generar que el hijo (sucesor) se sienta satisfecho a medida que vaya alcanzando sus necesidades u objetivos.

Finalmente, se sugiere incluir elementos diferentes a los mencionados tales como: el estilo de paternalismo ejercido en el sucesor desde la perspectiva del predecesor, la satisfacción del sucesor según el rol de género por el estilo de paternalismo enfocado en el vínculo madre-hijo y madre-hija, y paternalismo y la motivación del sucesor para tomar el puesto.



## INTRODUCCIÓN

En los últimos años ha surgido un mayor interés por analizar los factores que afectan a la sucesión en las empresas familiares, ya que es un punto clave para la longevidad de estas. Uno de los factores es el paternalismo, el cual ha sido poco profundizado y está presente en sociedades colectivistas como el Perú.

Es así que la presente investigación busca profundizar en los conocimientos en los que se vincula al paternalismo con la satisfacción del sucesor en el proceso de sucesión desde la perspectiva del sucesor. Es así que para poder evaluar lo mencionado se ha estructurado la investigación en seis capítulos explicados en los siguientes párrafos.

En el primer capítulo, se desarrolla el problema de investigación de la cual se ha detectado una oportunidad de investigación, se definen los objetivos generales y específicos, y el sustento de la realización del trabajo, el cual se encuentra en la justificación.

En el segundo capítulo, se plasma el estado del arte en la introducción, en donde se describen los últimos estudios empíricos relacionados al tema de investigación. Para luego, sobre la base de la literatura, explicar definiciones sobre empresa familiar, sucesión, liderazgo paternalista, dinámicas familiares y la satisfacción enfocada desde la perspectiva del sucesor. En el último segmento de este capítulo se desarrolla el constructo teórico.

En el tercer capítulo, se define la metodología de investigación, la cual será de alcance descriptivo, enfoque metodológico cualitativo, enfoque de investigación no experimental con una estrategia de estudio de casos incrustado. Además, se detalla la secuencia metodológica, el método de investigación seleccionado, las técnicas de recojo y el *software* utilizado para el análisis de la información.

En el cuarto capítulo, se muestra el marco contextual en el que se sitúa los casos de estudio en el contexto peruano. Para ello, se presenta un análisis de la situación actual e historia de los sujetos de estudio, FODA, matriz EFE y EFI, AMOFHIT y un análisis de las cinco fuerzas de Porter.

En el quinto capítulo, se evidencian los hallazgos y se realiza un análisis de ello a partir de la teoría presentada en el segundo capítulo, así como la opinión de los expertos.

Finalmente, se presenta las conclusiones, recomendaciones, limitaciones y futuras investigaciones sobre la base de la información y hallazgos encontrados durante la investigación.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1. Problema de investigación

En el Perú existen más de 650 mil empresas familiares de las cuales “sólo el 30% de las empresas familiares pasan a la segunda generación, mientras que sólo el 5% lo hacen a la tercera generación” (Ramón & Sánchez, 2017, p. 2). Muchos estudios que han tratado con esta problemática afirman que dentro de las principales razones podemos encontrar que las empresas no cuentan con planes de sucesión (Deloitte, 2019), el proceso de sucesión es complejo de implementar e inclusive algunos autores afirman que aspectos personales del fundador como el liderazgo afecta al proceso de sucesión y posiblemente a la satisfacción del sucesor con el proceso de sucesión (Miller et al., 2003, como se citó en Mussolino & Calabró, 2014). Cabe recalcar que al ser la empresa familiar un fenómeno complejo “los líderes buscarán preservar la riqueza socioemocional de la familia y crear un legado para sus hijos” (Mussolino & Calabró, 2014, p. 19).

En contexto con lo anterior, la presente investigación se centra en la influencia del liderazgo paternalista en el proceso de sucesión, ya que los diferentes estilos de paternalismo ejercido por los predecesores pueden “influir en las actitudes, las normas subjetivas y el control conductual de los sucesores, además de influir en las percepciones de un sucesor sobre la calidad del proceso de sucesión en empresas familiares” (Mussolino & Calabró, 2014, p. 198; Handler, 1989; Morris et al., 1997, como se citó en Sharma, 2003).

Diversos estudios han comprobado que los diferentes estilos de paternalismo se vincula tanto de manera positiva como negativa en el sucesor, generando sentimientos positivos tales como compromiso, satisfacción y sentimiento de deuda (Chen, et al., 2014; Wang & Cheng, 2010; Wang, Chiang, Tsai, Lin & Cheng, 2013, como se citó en Wang, Tsai, Dionne, Yammarino, Spain, Ling & Cheng, 2018) y sentimientos negativos, como miedo, rencor e insatisfacción (Pellegrini & Scandura, 2008, como se citó en Wang, et al., 2018).

En contraste, los últimos hallazgos señalan que los líderes paternalistas tienden a combinar la benevolencia y moralidad con el autoritarismo para afectar de forma positiva a las personas subordinadas (Wang, et al., 2018). Por lo que surge la pregunta **¿cómo se desarrolla la influencia del liderazgo paternalista en la percepción de la satisfacción del sucesor con el proceso de sucesión?**

De esta forma, con el fin de responder la pregunta de investigación se escogió como sujetos de estudio a tres empresas familiares que han experimentado procesos de sucesión y cuyos predecesores presentaron estilos de liderazgos paternalista diferenciados.

El primer caso de estudio está centrado en la Agrícola Santa Lucia, en adelante la empresa A, la cual está ubicada en Ica y se dedica a la agroexportación de productos alimenticios. Dentro de esta empresa podemos encontrar a seis miembros de la familia involucrados en el negocio; cuenta con seiscientos colaboradores en campo y el sucesor designado para la quinta generación es Antonio Jose Eugenio Falcone Valdez. Este compartió el proceso de sucesión junto a su padre el cual le brindó herramientas para hacerse cargo de la empresa familiar.

El segundo caso de estudio está centrado en la empresa C&J, en adelante la empresa B, la cual está ubicada en Huaraz y tiene como *core* la compra y venta de autos usados, los cuales se reparan y se ponen a disposición del cliente. Cuenta con tres miembros de la familia involucrados en la empresa; tiene a su disposición ocho trabajadores los cuales le ayudan a mantener en pie a la empresa. El sucesor designado para la segunda generación es Christian Jesús Cano Honorio. Quien fue adquiriendo conocimientos por parte de su padre durante el proceso de sucesión.

En el tercer caso de estudio está centrado en la empresa El Jacal, en adelante la empresa C, la cual está ubicada en Huaraz y tiene como actividad principal el alquiler de habitaciones (hotel) para turistas. En esta empresa están involucrados tres miembros de la familia y cuenta con alrededor de siete empleados, el sucesor designado para la segunda generación fue Ricardo Jirald Gamarra. Quien compartió la misma inclinación de su padre por el sector hotelero y lo fue desarrollando durante el proceso de sucesión.

En síntesis, como se mencionó líneas arriba en estos tres casos la sucesión ya se consumó y las tres empresas siguen en el mercado operando y creciendo, es por esa razón que estos sujetos de estudio han sido considerados como una oportunidad de investigación.

## **2. Justificación**

La importancia de la presente investigación radica en proporcionar la información concreta acerca de la influencia que tiene el paternalismo con la satisfacción del sucesor con el proceso de sucesión a partir de un análisis hecho a un grupo de empresas familiares. Este tema sugiere que sea investigado a detalle, pues en diferentes estudios los autores proponen profundizar en la variable liderazgo paternalista y entender sus estilos en diferentes contextos. Asimismo, se sugiere analizar la influencia de la variable paternalismo en la satisfacción del sucesor con el proceso de sucesión, ya que diversos autores plantean que la influencia positiva que ejerce el liderazgo paternalista en la satisfacción es una práctica cuestionable (Heidrich, Németh, Chandler, 2016; Hiller, Sin, Ponnappalli, & Ozgen, 2019; Mussolino & Calabró, 2014).

El aporte de esta investigación a las ciencias de la gestión está enfocada en la búsqueda de la sostenibilidad de empresas familiares, ya que según algunos autores mencionan que el estilo de paternalismo ejercido en el sucesor puede impactar en la satisfacción o insatisfacción del subordinado repercutiendo en la voluntad de hacerse cargo del negocio poniendo en riesgo la transición a la siguiente generación, por lo cual se considera necesario la profundización del estilo de liderazgo ejercido en las empresas familiares para la toma de decisiones, evitar conflictos y mantener la continuidad a través del tiempo (Handler, 1989; Morris et al., 1997, como se citó en Sharma, 2003; Chen, et al., 2014; Wang & Cheng, 2010; Wang, Chiang, Tsai, Lin & Cheng, 2013, como se citó en Wang, et al., 2018; Pellegrini & Scandura, 2008, como se citó en Wang, et al., 2018).

Y desde una perspectiva práctica, en tercer lugar, se destaca la importancia que representa esta investigación a los sujetos de estudios mencionados, pues los hallazgos obtenidos servirán de guía para los próximos procesos de sucesión que tengan dichas empresas, pues podrán identificar qué estilo de liderazgo paternalista se vincula con la satisfacción del sucesor con el proceso de sucesión y considerarlo para la preparación de los próximos sucesores, lo cual podrá significar un punto relevante para darles continuidad a dichas empresas.

Asimismo, teniendo en cuenta un próximo proceso de sucesión los hallazgos servirán para que el predecesor pueda identificar las necesidades de los hijos o posibles sucesores, ya que les permitirá transparentar tanto sus objetivos personales como profesionales, los cuales les servirán para construir un objetivo en común que les permita definir las acciones futuras de la empresa. Pues si tienen una meta en común se podrán evitar conflictos.

En suma, este análisis aportará la conceptualización del problema en el contexto peruano, porque explora a profundidad la influencia del estilo paternalista en la satisfacción del sucesor con el proceso de sucesión.

### **3. Objetivos de la investigación**

#### **3.1. Objetivo General**

Conocer los vínculos entre el liderazgo paternalista y la satisfacción del sucesor con el proceso de sucesión en empresas familiares estudiadas.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Identificar los Elementos claves del paternalismo y satisfacción del sucesor en el proceso de sucesión desde una perspectiva teórica y empírica.
- Describir los tipos de liderazgo paternalistas presentes en el proceso de sucesión de las empresas familiares estudiadas.

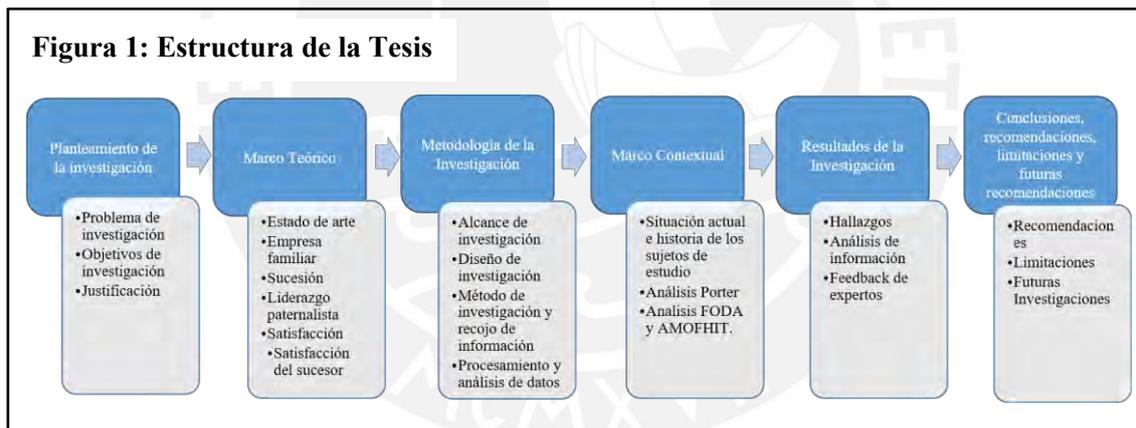
- Describir la satisfacción de los sucesores en el proceso de sucesión de las empresas familiares estudiadas.
- Describir los vínculos entre el liderazgo paternalista y la satisfacción del sucesor con el proceso de sucesión de las empresas familiares estudiadas.

#### 4. Preguntas de investigación

- ¿Cómo influye el estilo de liderazgo en la satisfacción del sucesor?
- ¿Pueden estar presentes los tres estilos de paternalismos en un líder?
- ¿El *core* de la empresa afecta al estilo de paternalismo presente en las empresas familiares de estudio?
- ¿Cómo afecta la capacidad de adquisición de conocimientos y habilidades del sucesor al paternalismo?
- ¿El estilo de paternalismo se vincula con los gustos e intereses del sucesor?

#### 5. Estructura de la Tesis

La presente investigación estuvo estructurada por los capítulos indicados en la Figura 1, los cuales serán desarrollados a continuación.



## CAPÍTULO 2: EFECTOS EN EL PROCESO DE SUCESIÓN

### 1. Introducción

El reciente estudio realizado por Wang et al., (2018) señala que los tipos de paternalismo deberían de ser estudiados de forma combinada mas no separada. Se sugiere que se realice una distinción alta / baja del liderazgo paternalista mostrada en el liderazgo autoritario y el liderazgo benevolente. La nueva tipología propuesta ofrece una comprensión más completa del fenómeno al identificar tres tipos distintos de liderazgo paternalista presentes en el líder de una empresa.

El modelo propuesto por Wang et al., señala lo siguiente:

BDL (la muestra combinada de alta benevolencia y bajo autoritarismo), ADL (la exhibición combinada de alto autoritarismo y baja benevolencia), y CPL (la exhibición combinada de alto autoritarismo y alta benevolencia). No identificamos la combinación de bajo autoritarismo-baja benevolencia como el cuarto tipo, porque los líderes bajos en ambos carecen de todas las características definatorias de liderazgo paternalista (2018, p. 2).

Esta investigación está basada en dos estudios, el primero en Taiwán y el segundo en Estados Unidos, de los cuales se concluyó que el estudio de los distintos tipos de liderazgo paternalista presente en las empresas familiares ayuda al investigador a comprender mejor la naturaleza sofisticada de la interacción de los dos componentes del liderazgo paternalista. (Wang, et al., 2018) de esta forma ayudará a comprender a mayor medida la satisfacción en el subordinado.

Del mismo modo, Tuan (2018) en el estudio en el que evalúa los roles del liderazgo paternalismo señala que los tipos de liderazgo que lo componen deben de ser estudiados de forma entrelazada y no de forma separada, de esa forma se profundiza el análisis.

Por lo que Bandura (1997, como se citó en Tuan, 2018) señala lo siguiente:

Cuando el líder paternalista modela y cultiva valores morales y afectuosos a través de sus comportamientos benévolos y morales los empleados tienen la propensión a responder a ese estilo de liderazgo aprendiendo y emulando los valores y comportamientos del líder y se comprometen a proporcionar un servicio atento a los clientes [...]. Además, liderando con benevolencia y moralidad, el líder paternalista es visto como modelo a seguir (p. 133).

Esta investigación, realizada por Tuan (2018), se desarrolla en el sector turismo en Vietnam y tiene como conclusión acerca de las asociaciones del comportamiento, lo siguiente:

[...] el liderazgo benevolente y moral traen efectos positivos en el comportamiento de los subordinados. Del mismo modo, se encontró que la relación es negativa cuando el comportamiento es autoritario; sin embargo, este resultado se atenuó cuando el líder paternalista mostró altos niveles de benevolencia y moralidad (2018, p. 137).

Los dos estudios presentados líneas arriba demuestran que el tipo de paternalismo se vincula positiva o negativamente en la satisfacción del subordinado y, como consecuencia, en la conducta o decisiones futuras de este. Sin embargo, como se puede observar estos dos estudios fueron realizados en empresas no familiares y aplicados en culturas diferentes, por lo cual se ve una oportunidad de profundizar el tema en un contexto peruano y empresas familiares.

En contexto con lo anterior, Sanchez-Famoso, Maseda, & Erezuma (2017) realizó un estudio en el cual quiso comprobar la influencia del paternalismo en el proceso de sucesión entre padres e hijas enfocado en empresas familiares demostrando que el tipo de paternalismo se vincula con el proceso de sucesión, quedando confirmado que “el paternalismo benevolente y el moral se vincula positivamente en el éxito de sucesión entre padres e hijas y que el paternalismo autoritario influye negativamente en la sucesión ” (Sanchez-Famoso, et al., 2017).

Además, se confirma que en las empresas familiares “sigue existiendo valores patriarcales (sobre todo el autoritario)” (Sanchez-Famoso, et al., 2017).

Por otra parte, según las últimas investigaciones realizadas sobre la satisfacción del sucesor con el proceso de sucesión, tenemos a Paez, Beltran, Haro y Toledo (2018) quienes realizaron un estudio sobre los problemas que enfrentan las empresas familiares en el proceso de sucesión en el Estado de Nayarit. Dichos autores, utilizaron diferentes variables para identificar los problemas que enfrentan las empresas familiares en el proceso de sucesión y una de esas variables fue la percepción del éxito de la empresa en términos de la satisfacción obtenida en el proceso de sucesión (Paez, et al., 2018).

Con respecto a esta última variable, del estudio que Paez et al. (2018) realizaron se obtuvieron los siguientes resultados y conclusiones:

Puede concluirse que la armonía familiar, la relación predecesor-sucesor y la confianza en el sucesor contribuyen significativamente a la satisfacción percibida por los sucesores durante el proceso de sucesión. Los sucesores perciben una mayor satisfacción en el proceso de sucesión cuando experimentan una armoniosa vida familiar, sin importar que sea fuerte o débil la relación con el predecesor, o tengan una fuerte relación, aunque no exista armonía familiar [...] Los sucesores derivan mucha satisfacción en el proceso de sucesión cuando existen fuertes lazos familiares, aunque se tengan poca confianza en sus

capacidades o también cuando se confía mucho en sus habilidades, pero se tiene una pobre armonía familiar. Por otro lado, experimentan muy poca satisfacción cuando existen débiles lazos familiares y poca confianza en sus capacidades (2018, p. 137).

Finalmente, los estudios proporcionan una visión actual del paternalismo y la satisfacción. Sin embargo, estos se analizan de forma separada o en algunos casos en contextos de empresas no familiares.

Entonces, sobre la base de lo revisado es relevante profundizar en la influencia que tiene el estilo de liderazgo paternalista en la satisfacción del sucesor con el proceso de sucesión, ya que los estudios abarcan de manera individual estas dos variables que repercuten en el proceso de sucesión. Por lo cual, se considera conveniente realizar una investigación que tome en forma conjunta ambos elementos y a la vez obtener una posible respuesta de dicha vinculación con respecto a las empresas familiares en el contexto peruano.

Además, se necesitan estudios empíricos que analicen y comprueben las relaciones de estas variables, ya que usualmente se analiza desde la perspectiva de la empresa (éxito) más no desde la perspectiva del sucesor (Mussolino & Calabro, 2014).

## **2. Empresa Familiar**

### **2.1. Empresa Familiar**

En este apartado nos enfocaremos en las distintas definiciones que presenta la empresa familiar, así como las características principales y el ciclo de vida con las que cuenta.

#### ***2.1.1. Definición empresa familiar***

En el siguiente apartado se citará a los autores más relevantes para nuestra investigación es importante resaltar, como menciona Uhlaner (como se citó en Arenas & Rico, 2014), que existe una dificultad para obtener una definición clara y consistente de empresa familiar, esto se debe a buena medida a que los negocios familiares son realidades multidimensionales por naturaleza.

Sin embargo, es importante señalar que las definiciones expuestas deberán tener presentes los elementos propuestos en el modelo de los tres círculos estos son empresa, familia y propiedad, así como la intención de sucesión exitosa. Así pues, en la Tabla 1 se presentan las definiciones y se señala la que se escogió como la más adecuada para la investigación.

**Tabla 1: Cuadro de definiciones de empresa familiar**

	<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
1	Bork (1986)	Es la que ha sido fundada por un miembro de familia y se ha transmitido o se espera que se transmita a sus descendientes.
2	Chua, Chrisman y Sharma(1999).	Organización gobernada con la intención de modelar y perseguir la visión del negocio controlada por miembros de la misma familia de una manera que es potencialmente sostenible a través de generaciones de la familia.
3	Jaume (1999), citado en Vélez, Holguín, De la Hoz, Durán, y Gutiérrez (2008).	Aquella organización de carácter económico cuyo objeto principal sea la producción o comercialización de bienes o servicios, y cuya propiedad pertenece, en su totalidad o en una mayoría, a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, habitualmente los descendientes del fundador.
4	Dyer (2003)	Organización en la cual las decisiones con relación a su dirección y control son influidas por la relación de aquella con una o varias familias.
Escogida	Vélez et al. (2008)	La empresa familiar es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión.

Por lo tanto, la definición escogida nos servirá para poder analizar cada uno de nuestros sujetos de estudio, ya que cuenta con el elemento clave para nuestra investigación que está relacionada con el control de las decisiones y con la forma de desarrollar el proceso de sucesión.

### **3. Sucesión**

En el presente apartado se identificarán los conceptos, definiciones, características y tipología que comprende la sucesión.

#### **3.1. Definición Sucesión**

Diversos autores intentan definir la sucesión tomando en cuenta distintos aspectos los cuales serán detallados a continuación en la Tabla 2.

**Tabla 2: Cuadro de definiciones de sucesión**

Autor		Definición
1	Ward (1987)	Es un elemento fundamental para una empresa familiar, ya que garantiza la continuidad de las futuras generaciones en la empresa para su administración, control y desarrollo
2	Handler (1994)	Es un problema que incluye la participación tanto de la familia, la empresa y el fundador durante el proceso. Por lo que debe tomarse la interacción como un sistema
3	Hnátek (2012)	Es un proceso en el que se desarrollan diferentes actividades a lo largo del tiempo; por lo que es necesario, que sea moderado, natural y planificado
4	Goyzueía (2013).	Es la transferencia de todas las responsabilidades de la empresa como las deudas, obligaciones financieras, etc.
<b>ELEGIDA</b>	Hnátek (2012), Goyzueía (2013) y Handler (1994),	La sucesión es un proceso en el que ocurre la transferencia de responsabilidades y se desarrolla en un contexto en el que interactúa la familia, el fundador y el sucesor, en búsqueda de una perpetuidad de la empresa a través de las generaciones futuras.

En este sentido y para efectos de la presente investigación, el concepto de sucesión que se tomará para la investigación es sobre la base de lo mencionado por Hnátek (2012), Goyzueía (2013) y Handler (1994), quienes indican que la sucesión es un proceso en el que ocurre la transferencia de responsabilidades y se desarrolla en un contexto en el que interactúa la familia, el fundador y el sucesor, en búsqueda de una perpetuidad de la empresa a través de las generaciones futuras.

### **3.2. Sucesión de liderazgo**

Recientemente, las organizaciones han estado tratando la sucesión de liderazgo con mayor frecuencia (Charan, 2005, como se citó en Farah, Eliasa, De Clercyb & Rowe, 2019), debido a la importancia que esta denota en la perdurabilidad de las organizaciones. Este tipo de sucesión es entendida como el cambio de líder dentro y fuera de la organización, en donde, la selección del nuevo líder “fueron impulsado más por las habilidades gerenciales que desarrollaron a lo largo de sus carreras que por cuestiones relacionadas con la familia, lo que sugiere competencia gerencial.” (Salvato et al., 2012, como se citó en Farah et al., 2019, p. 9).

#### **3.2.1. Características de sucesión de liderazgo:**

##### *a. Sucesión intrafamiliar:*

. La actitud mostrada por los fundadores con la sucesión intrafamiliar es influenciada en mayor medida por los sentimientos (apego emocional al nuevo líder) y el contexto (número de hijos y número de miembros que participan en la empresa). Además, se demostró que la sucesión intrafamiliar “es un proceso continuo de por vida, en el que la familia debe cultivar los elementos

blandos del proceso de sucesión (es decir, espíritu empresarial, libertad, valores, experiencia externa, educación, etc.)” (Lambrecht, 2005, como se citó en Farah et al., 2019, p. 9).

Además, McMullen y Warnick (2015) señalan que si el padre fundador incentiva y apoya las necesidades del niño fundador la probabilidad de que el niño sucesor quiera seguir participando en el negocio será mayor.

### **3.2.2. Consecuencias de la sucesión de liderazgo:**

#### *a. Características del sucesor:*

Venteret et al. (2005, como se citó en Farah et al., 2019), descubrieron que la relación entre el padre-fundador y el sucesor influyó positivamente tanto en la satisfacción con el proceso de sucesión y la continua rentabilidad de la empresa familiar.

#### *b. Características del fundador:*

Durante el proceso de sucesión del liderazgo “los predecesores jugaban a la enseñanza, protector, introductor, movilizador, intermediario y confidente durante el proceso” (Farah et al., 2019, p. 11). Sin embargo, el alejamiento del líder solo dependía de si el predecesor confiaba en las habilidades del nuevo líder, ya que solo había traspasado el cargo no la empresa.

Así pues, desde esta perspectiva se resalta la presencia del padre y la experiencia que presenta el hijo durante el proceso de sucesión.

A continuación, en el punto 4 se desarrolla el paternalismo y sus características y en el punto 5 sobre la satisfacción que presenta el sucesor durante el proceso de sucesión.

## **4. Paternalismo**

El término paternalismo es definido como la “tendencia a aplicar las formas de autoridad y protección propias del padre en la familia tradicional a relaciones sociales de otro tipo; políticas, laborales” (Real Academia Española, s.f., definición 1). Lo cual, en contexto hacia el pasado, este término se utilizó en relaciones entre jefes y trabajadores en la vida laboral. Sin embargo, se ha extendido la definición a distintos usos, entre ellas se encuentra la relación paterno-filial (Alemany, 2005).

Siguiendo la misma línea, a través de los siglos el poder paternal ha sido ejercido tradicionalmente por un solo varón o cabeza de familia, lo cual en la búsqueda de transmisión de conocimientos y obligación de educar se dio la conocida monarquía hereditaria (Alemany, 2005). Lo cual se conoce como patriarcado, de donde se desprenden comportamientos paternalistas. Cabe mencionar que incluso en la actualidad se ha comprobado que persiste una relación entre el sexo y el paternalismo, pues son los hombres quienes mantienen un fuerte interés por hacer valer lo que tradicionalmente ha sido impuesto por la sociedad, trayendo como consecuencia que la

estructura jerárquica permanezca a través del tiempo. Si bien es cierto estos comportamientos cada vez son menos aceptados, es una realidad (Rottenbacher de Rojas, 2010).

Por otro lado, autores como Uhl-Bien y Maslyn (2005, como se citó en Mussolino & Calabró, 2014), definen el paternalismo como una práctica del exceso de preocupación por el otro, lo que resulta ser la base para el direccionamiento de una sucesión en empresas familiares, ya que afecta en la percepción del sucesor. Esta puede implicar intervenciones en la toma de decisiones y autonomía tanto de manera positiva o negativa. Así mismo, Tang y Naumann (2015) lo definen como la acción y actitud de brindar apoyo, protección y atención a sus subordinados, ya que asumen un papel de padre y brindan protección y cuidado a cambio de lealtad y cumplimiento.

Por otro lado, el liderazgo paternalista también es definido sobre la base de los tipos de líderes ya sea autoritario, benevolente o moral como lo muestra Mussolino y Calabró (2014). Sin embargo, Wang et al., (2018) sugieren que realizar un análisis de manera separada no otorga los matices suficientes para entender el fenómeno del liderazgo paternalista. Por lo que se debe tomar en cuenta las características de cada estilo y realizar un análisis que involucre la combinación de las variables. Pues un líder no solo tendrá un estilo.

En este sentido, autores como Tohirovich, Bozorov, y Sung (2019) y Farh et al. (como se citó en Mussolino & Calabró, 2014), coinciden en las características de los estilos que definen el liderazgo paternalista los cuales son los siguientes:

El paternalismo benevolente es cuando el líder muestra una preocupación individualizada y holística por el bienestar personal o familiar de los subordinados. Es decir, los cuida, satisface sus sentimientos y necesidades individuales y les brinda el apoyo adecuado. Por otro lado, el paternalismo autoritario se refiere a los comportamientos de autoridad absoluta y control sobre sus subordinados y exige obediencia incuestionable de ellos. En consecuencia, un líder autoritario intentará controlar y alentar el desempeño de un subordinado a través de preferencias personales. Por último, el estilo moral se caracteriza por un líder que se comporta de una manera que demuestra virtudes personales superiores, integridad, autodisciplina, desinterés y valores morales, como la equidad y la justicia. Esto significa que el comportamiento del líder no obstaculiza los derechos y el desarrollo de los subordinados ni perjudica a la organización, sino que sirve como ejemplo para los subordinados siendo un modelo y guía. (p.201)

Según Zellweger, Eddleston, y Kellermans (2010, como se citó en Mussolino & Calabró, 2014), la fuerte influencia que tiene el padre y los lazos familiares podrían afectar al hijo en cuanto

a sus motivaciones, creencias, valores y capacidades y por ende esta podría afectar la percepción del sucesor sobre la sucesión en una empresa familiar.

Es así como los diferentes tipos de paternalismo mencionados inducen en el sucesor diferentes sentimientos dependiendo del tipo de liderazgo paternalista que se aplique sobre el sucesor. En el caso del comportamiento del liderazgo paternalista autoritario “pueden producir estados afectivos negativos en los seguidores, como la ansiedad o la ira, que a su vez reducen el rendimiento” (Farh, Cheng, Chou y Chu, 2006, citado en Hiller et al., 2019, p.3).

Del mismo modo, el líder paternalista benevolente induce sentimientos de “respeto, gratitud, endeudamiento y simpatía. También se espera que tales reacciones positivas den como resultado estados afectivos positivos y un mejor desempeño de los empleados individuales” (Aycañ, 2006; Chen, Eberly, Chiang, Farh & Cheng, 2014; Farh & Cheng, 2000, citado en Hiller et al., 2018, p. 3). Finalmente, el liderazgo paternalista moral induce a sentimientos parecidos al benevolente (Hiller et al., 2019).

Por otro lado, dependiendo en la etapa y número de generaciones que haya trascendido la empresa familiar el estilo de liderazgo paternalista tendrá un efecto diferenciado, pues los estudios sugieren que el resultado podría ser un liderazgo más objetivo como se detalla en Mussolino y Calabró (2014).

Otra forma de estudiar el paternalismo es teniendo en cuenta el contexto cultural, “porque algunas culturas respaldan valores que son más consistentes con el pensamiento paradójico, mientras que otras no.” (Wang et al., 2018, p. 3). Es por esta razón que “los expertos en gestión y liderazgo han discutido con frecuencia si el liderazgo es culturalmente específico o si se puede generalizar a través de las culturas” (Dorfman, Javidan, Perchas, Dastmalchian & House, 2012; Lee, Scandura & Sharif, 2014, como se citó en, Mansur, Sobral & Goldszmidt, 2017, p. 1). Enfocando la investigación en el liderazgo paternalista.

En contexto con lo anterior, la presencia de los tipos de liderazgo paternalista y su aceptación dependerán del tipo de cultura en cual se desarrollan, ya que, en algunos casos, el liderazgo paternalista autoritario es bien recibido y en otros casos no; del mismo modo, el liderazgo benevolente no es efectivo en sociedades jerárquicas trayendo como consecuencia un bajo desempeño (Mansur et al., 2017).

Por lo tanto, “las culturas valoran distintos 'tonos de liderazgo paternalista.’” (Mansur et al., 2017, p. 10) presentes en el líder por lo que se deberá tener presente en donde se desarrolla, ya que este tipo de liderazgo es “altamente respaldado en tradiciones jerarquizadas y colectivistas

orientales, sin embargo, en culturas como Asia, América latina o Medio oriente se percibe negativamente (Mansur et al., 2017, p. 1).

Entonces, “el liderazgo paternalista, no puede examinarse sin considerar su contexto cultural” (Aycan, 2008, citado en Mansur et al., 2017, p. 3).

Por otra parte, según Wang et al. (2019) los tres tipos de liderazgo pueden estar presentes en una misma persona, en donde el estilo moral formara parte del carácter de todo líder, ya que no puede existir un líder totalmente autoritario sin moral como tampoco un líder totalmente benevolente sin moral. Lo anterior estaría explicado por la identidad relacional, en donde los individuos interpretan “la naturaleza de sus relaciones basadas en roles, es decir, la red de roles une al subordinado y los titulares en un sistema social, la cual es construida por procesos sociales, la interacción, la retroalimentación y la negociación” (p. 3).

Así bien, en la presente investigación se intentará explicar cómo el paternalismo afecta a la satisfacción del sucesor con el proceso de sucesión. Así mismo, una de las formas de explicar el paternalismo es a través de las dinámicas familiares, ya que no solo se centrará desde el plano empresarial sino también desde el plano familiar, ello se explicará a continuación:

#### **4.1. Dinámicas Familiares**

El estudio del paternalismo en la empresa familiar no puede ser explicado desde una sola perspectiva, ya que la esencia de la definición de empresa familiar abarca tanto familia como empresa. Lo anterior cobra mayor relevancia en el proceso de sucesión, pues la forma en que se da la transferencia de conocimiento involucra la relación entre el predecesor y sucesor en diferentes contextos, en los que se desarrollan lazos mutuos que se vincula con los comportamientos de los individuos creando dinámicas familiares que impactan tanto en la familia como en el negocio (Motoc,2020). Si bien es cierto la variable paternalismo puede ser explicada de diferentes maneras se escogió las variables dinámicas familiares por recomendación de los expertos, pues fue la variable que se aproxima a una explicación integral de los hallazgos encontrados.

La dinámica familiar “tiene principalmente siete dimensiones: los roles, la autoridad, las normas, los límites, las relaciones afectivas, la comunicación y el uso del tiempo libre” (Viveros y Arias, 2006 citado en Viveros 2010, p. 396). Sin embargo, en la presente investigación solo se tomarán en cuenta dos de las dimensiones mencionadas, ya que fueron las que estuvieron presentes a lo largo de las entrevistas de los casos de estudios, los cuales sirvieron para realizar un análisis completo de los hallazgos. Estos serán explicados a continuación:

#### **4.1.1. Roles**

Viveros (2010) sostiene que los roles, papeles o tareas son los que guían la comunicación y el comportamiento de los individuos según cómo estos sean interiorizados y puestos en práctica dentro del entorno de la empresa familiar. Sin embargo, con frecuencia hay una interrupción en la comunicación, porque los roles originales de padres e hijos complican los roles de jefe-empleado y se desarrolla la comunicación cruzada generando conflictos, ya que un miembro de la familia se comunica en un rol familiar y el otro en un rol empresarial (Kets & Carlock, 2007). Así pues, en las funciones de la empresa en donde el padre es visto como el jefe y el hijo como empleado, cuando se da la función de enseñanza están en el rol de padre hijo, y cuando se refiere a comunicaciones de la empresa se da el rol empresarial, entonces, al estar en sintonía no hay conflictos.

#### **4.1.2. Relaciones Afectivas**

La naturaleza de las empresas familiares se caracteriza por una amplia presencia de relaciones emocionales que resultan de situaciones cotidianas y que no son estáticas, “ya que surgen y evolucionan a través de eventos más o menos críticos en cada sistema de empresa familiar como, por ejemplo, la sucesión” (Kellermans, Dibrell & Cruz, 2014, p.3).

Las relaciones afectivas existentes en la familia son las que guían el comportamiento, relaciones y comunicaciones entre los miembros de la familia, siendo las relaciones emocionales existente entre los miembros lazos que nunca pueden romperse por completo (Kets & Carlock, 2007), ya que se trata de una red afectiva de sentimientos de cariño, de apoyo, de protección (Alarcón, 2014). Por lo cual, los miembros de la familia están “obligados a cumplir tanto con emociones deseadas organizacionalmente y emociones deseadas por la familia.” (Labaki, Michael-Tasabari & Zachary, 2013, p.752).

Los puntos anteriores serán necesarios para poder realizar el análisis de los hallazgos encontrados en la investigación, ya que cómo se mencionó el estudio de la empresa familiar tiene que abarcar el plano familiar y empresarial de forma conjunta.

### **5. Satisfacción**

Al hablar de satisfacción, en primera instancia, García, Luján y Martínez (2007) afirman que: “la satisfacción es la sensación que un individuo experimenta al lograr el equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que la reducen, es decir, la actitud del trabajador frente a su propio trabajo” (p. 64).

Ahora si nos centramos en la satisfacción laboral, Herzberg (como se citó en, García et al., 2007) indica que la satisfacción laboral está ligada a factores motivacionales, es decir la satisfacción se produce cuando el individuo se enfrenta a actividades retadoras y estimulantes.

Arias y Arias (2014) indican que: “la satisfacción laboral puede definirse como una respuesta emocional positiva al puesto y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo” (p. 186). Asimismo, dichos autores afirman que muchos estudios han relacionado la felicidad con la espiritualidad en el trabajo de forma positiva y muy significativa y negativamente con el estrés crónico, además, encontraron que la satisfacción laboral se relaciona con el cumplimiento de las normas, el desempeño del trabajador, de la flexibilidad y apertura al cambio.

También, Arias y Arias (2014) hallaron que otras investigaciones indican que el liderazgo democrático tiene un efecto positivo en la satisfacción laboral, al igual que la cohesión de los trabajadores, de allí radica la influencia del liderazgo en la satisfacción laboral del individuo.

Por otro lado, la satisfacción laboral se puede distinguir entre los factores intrínsecos y los extrínsecos. Los satisfactores intrínsecos están en torno al reconocimiento, al logro, al trabajo interesante, oportunidad de destacar y realizarse según sus fortalezas y los satisfactores extrínsecos contiene la satisfacción con el salario, participación en las decisiones, satisfacción con el trato por parte de la empresa, satisfacción con la supervisión y satisfacción con el ámbito físico (García, et al., 2007).

Sobre la base de los conceptos detallados líneas anteriores esta investigación se enfocará en la satisfacción del sucesor con el proceso de sucesión dentro de una empresa familiar.

### **5.1. Satisfacción del sucesor**

A continuación, se desarrollará lo que los diferentes autores mencionan sobre dicha satisfacción con el proceso de sucesión.

Sharma, Chrisman, Pablo y Chua (2001) nos indican que, al estudiar la satisfacción con el proceso de sucesión es importante diferenciar entre la etapa inicial y la etapa posterior. Así pues, Sharma et al. (2001) (como se citó en Chamarru, 2016) definen la satisfacción de la etapa inicial como la satisfacción percibida antes de que se conozca con precisión el desempeño posterior a la sucesión de la empresa familiar y como satisfacción de la etapa posterior a la satisfacción después de que se conoce sustancialmente el rendimiento posterior a la sucesión.

Teniendo ello en cuenta, la presente investigación se centrará en estudiar la satisfacción en la etapa inicial.

Por otro lado, autores como Sharma et al. (2001) y Mussolino y Calabró (2013) indican que la satisfacción es una forma de evaluar el proceso de sucesión y tiene que ser evaluada subjetiva basada en percepciones en lugar de criterios objetivos.

Finalmente, para analizar esta satisfacción del sucesor con el proceso de sucesión, se tomará en cuenta a Cabrera y Martín (2007), quienes mencionan algunas variables para analizar la satisfacción de necesidades personales y profesionales del sucesor derivadas de su experiencia en la empresa familiar. Las variables que se consideraron son las siguientes: oportunidad de experimentar y tomar decisiones arriesgadas en la empresa, satisfacción con los logros alcanzados en la empresa, disfrute del trabajo en la empresa y la satisfacción de inquietudes personales. Las cuales se detallarán a continuación:

### ***5.1.1. Oportunidad de experimentar y tomar decisiones en la empresa***

La toma de decisiones en el ámbito empresarial es un proceso en el que se elige sobre la base de alternativas lo cual permite dar respuesta a una situación ya sea de carácter operativo o estratégico. Estas elecciones pueden darse de distintas formas las cuales se clasifican en cuatro categorías: la autocrática (una sola persona toma la decisión), la democrática (mediante consenso se busca obtener la mejor solución a la situación o problema), contingente (según necesidades operativas) y asesoría externa (consultoría de expertos). Cabe resaltar, que solo se consideró las tres primeras y no la última puesto que esta última involucra elementos externos que no serán analizados en esta investigación.

Por otro lado, las formas en las que se toman las decisiones causan un efecto. Por el lado de la categoría autocrática podrían generar conflictos y elecciones no beneficiosas; sin embargo, la decisión democrática permite que haya armonía en las relaciones, unión y compromiso con la empresa (Contreras & López, 2013). Es decir, que la generación de autonomía u oportunidad de intervenir en la toma de decisiones será un factor fundamental para la percepción de satisfacción del sucesor.

### ***5.1.2. Satisfacción con los logros alcanzados en la empresa***

Esta variable resulta ser un factor relevante para que el sucesor logre sentir un mayor interés por la empresa, ya que según Price y Müller (como se citó en Chiang & San Martín, 2015) la satisfacción está relacionada con el grado en el que los reconocimientos satisfacen las expectativas del trabajador. Así mismo Davis y Newstrom (como se citó Chiang & San Martín, 2015) mencionan que a medida que una persona va alcanzando sus logros en la empresa y estos son reconocidos, entonces se sentirá satisfecho.

Sobre ello, se pueden presentar diferentes tipos de reconocimientos tales como: reconocimiento afectivo (palabras, abrazos, reconocimiento en público), reconocimiento monetario (premiar los esfuerzos con incentivos monetarios) y reconocimiento indirecto (mencionar el logro alcanzado a un grupo y no directamente al involucrado).

Así mismo, los reconocimientos de los logros están estrechamente relacionados con la apertura del padre y la familia, que es cuando la familia y el padre brindan las oportunidades para que el sucesor pueda desarrollarse y cumplir los retos y desafíos al momento de vincularse con la empresa familiar (Lauto, Pittino, & Visintin, 2019).

### ***5.1.3. Disfrute del trabajo en la empresa***

Con esta variable se hace referencia al interés y el gusto que tiene el hijo en querer trabajar en la empresa de su padre, así como el brindar soporte en actividades que le permita poner en práctica sus conocimientos y habilidades antes aprendidas; además, es importante la aceptación de la familia y la relación que tenga con ellos y su padre, lo cual permite un balance en la armonía (Urbano & Lozano, 2008).

### ***5.1.4. Satisfacción de inquietudes personales***

La satisfacción del sucesor con sus inquietudes personales está relacionada al cumplimiento de necesidades personales, psicológicas, profesional y autorrealización. Esto puede darse en un contexto tanto empresarial como familiar, sino se logra ello podría generar insatisfacción (Cabrera & Martin, 2007).

Según Charaja y Mamani (2013), lo anterior es fundamentado por la teoría de las necesidades de Maslow, la cual aplicado al contexto organizacional se obtiene lo siguiente:

- **Necesidades fisiológicas:** Dalton, Hoyle y Watts (2007) (como se citó en Charaja & Mamani, 2013), comentan que se satisfacen necesidades más básicas mediante, por ejemplo, el aire acondicionado, la calefacción, las fuentes de agua, cafetería.
- **Necesidades de seguridad:** en la que se consideran condiciones laborales seguras, seguridad de empleo, incrementos salariales periódicos, prestaciones adecuadas, pueden provocar incertidumbre en las personas en cuanto su permanencia en el trabajo.
- **Necesidades sociales:** esta necesidad está relacionada a la pertenencia, aceptación y amistad. Vale decir todo el entorno social de la persona, las frustraciones de estas necesidades generalmente conducen a la desadaptación social y a la soledad.
- **Necesidades de estimación:** Dalton, Hoyle y Watts (2007) (como se citó en Charaja & Mamani, 2013) comentan que se cubren con tareas significativas, con mayor responsabilidad, con el reconocimiento de los compañeros y supervisores por un trabajo

bien hecho, premios al mérito e incrementos salariales, cuando no se cubren adecuadamente los trabajadores se sienten inferiores.

- **Autorrealización:** son las que conducen a las personas al crecimiento, logro del potencial individual y hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo, es decir aquí el trabajador tiene la oportunidad de demostrar su creatividad y progreso profesional.

Cabe resaltar que la satisfacción es el resultado de cuando una necesidad es cumplida o alcanzada.

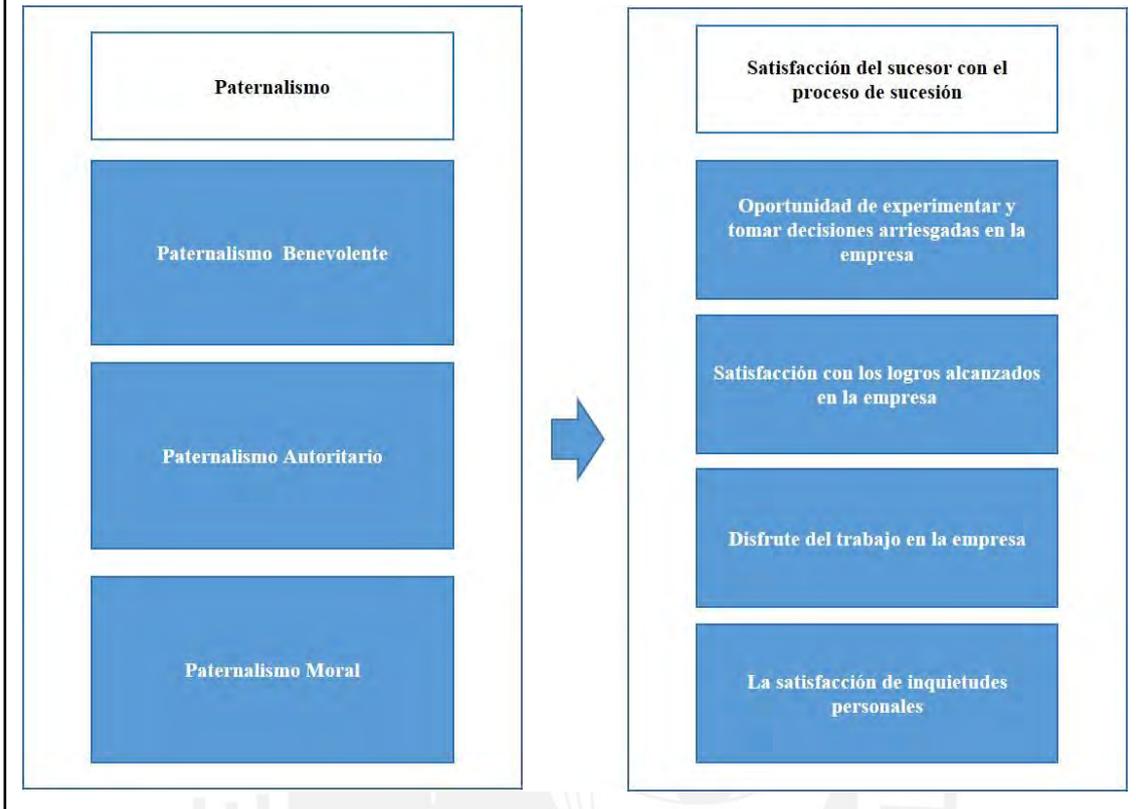
Sobre la base de lo mencionado, en el presente estudio solo estará enfocado en las necesidades relacionadas al desarrollo personal, profesional y la autorrealización que pueda alcanzar los sucesores de los casos de estudio.

## 6. Marco analítico

El marco analítico ayudará a resumir y a entender todo lo mencionado líneas arriba, en congruencia a lo señalado, en la Figura 2 podemos encontrar los puntos claves para la investigación.

- **Liderazgo paternalista:** paternalismo benevolente, paternalismo autoritario, paternalismo moral.
- **Satisfacción del sucesor del proceso de sucesión:** oportunidad de experimentar y tomar decisiones en la empresa, disfrute del trabajo en la empresa, satisfacción de inquietudes personales y satisfacción con los logros alcanzados en la empresa

**Figura 2: Marco analítico**



## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Como punto fundamental para la investigación es necesario definir y presentar el marco metodológico el cual permitirá lograr los objetivos propuestos de una forma clara y concisa tanto para la investigación, en sí misma, como para la presentación de resultados. De esta forma como punto de partida se presentará la metodología que se aplicará, el alcance que tendrá, el diseño que se realizará, la elección de los casos de estudio y las herramientas de investigación que se aplicarán para la recolección de datos.

### **1. Alcance y Enfoque**

Como primer paso importante para lograr con éxito la investigación es necesario definir y determinar el alcance de la investigación. Así pues, para fines de esta investigación, podemos afirmar que la presente investigación tiene un alcance de tipo descriptivo, se aplicó el alcance descriptivo porque “con el alcance descriptivo se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 124). Del mismo modo, “este alcance es útil para medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se desea investigar. Por tanto, en la presente investigación describimos y analizamos los perfiles de los sucesores y miembros de la familia. Asimismo, se profundiza en la influencia del paternalismo en la satisfacción del sucesor con el proceso de sucesión.

En cuanto al enfoque de la investigación, el presente estudio es de tipo cualitativo, ya que en este tipo de investigación se extrae información sin necesidad del uso de estadísticas. Así mismo, los estudios cualitativos proporcionan profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista “fresco, natural y completo” de los fenómenos, así como el desarrollo de teorías coherentes de lo que se observa (Hernández et al., 2014).

Este enfoque metodológico nos permitirá analizar a mayor profundidad este tema de estudio, debido, a que nos proporcionará información relevante, tales como: las percepciones, la experiencia, las creencias, los valores y la cultura de los diferentes casos de estudio que se desarrollaran y analizar a lo largo de esta investigación (Hernández et al., 2014).

### **2. Diseño de la investigación**

Es importante definir el diseño de investigación que se desarrollará en la investigación y la estrategia que adoptará.

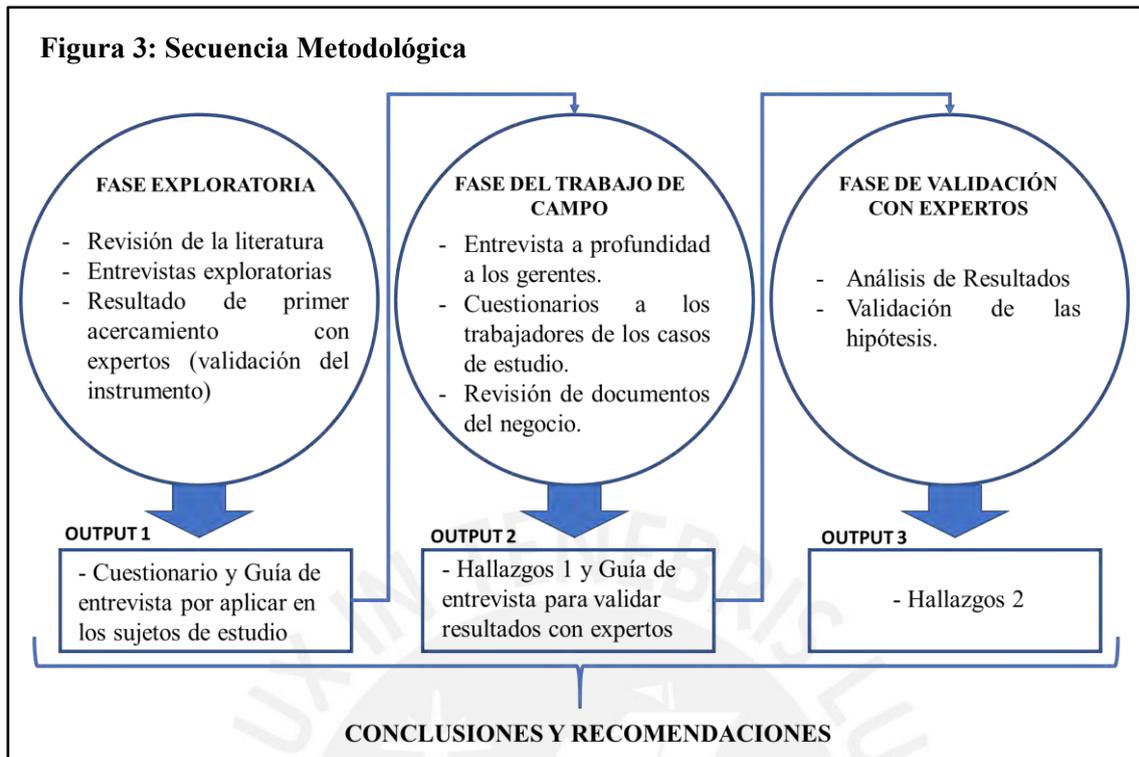
#### **2.1. Estrategias de investigación**

Para analizar nuestro estudio de investigación, no experimental, se emplea como estrategia los estudios de caso. Ello porque, como lo menciona Yin (1994): un estudio de caso es ideal para una “investigación empírica que investiga fenómenos contemporáneos dentro de su contexto real” (p.9). También, se considera esta estrategia adecuada, ya que se pretende responder a preguntas “cómo” y “por qué”, sin control sobre los hechos o comportamientos y haciendo énfasis en los eventos contemporáneos que rodean a nuestros sujetos de estudio (Yin, 1994).

El nivel de estudio que tendrá la investigación de caso respecto a la influencia del paternalismo en la satisfacción del sucesor en el proceso de sucesión en la empresa será de tipo incrustada (Yin, 2014, como se citó en Mendoza & Llaxacondor, 2016), ya que se estudiará dos unidades de análisis: paternalismo y satisfacción del sucesor con el proceso de sucesión.

Esta estrategia será aplicada mediante una secuencia metodológica la cual presenta tres fases (ver Figura 3). La primera es la fase exploratoria la cual involucra la revisión de la literatura, entrevistas exploratorias a los sujetos de estudio y resultado del primer acercamiento con expertos, donde se validan los modelos escogidos. La segunda es la fase del trabajo de campo donde se desarrollarán entrevistas a profundidad a los gerentes, cuestionarios a los trabajadores de los sujetos de estudio y se realizará una revisión documentaria. La última es la fase de validación con expertos en esta fase se analizará los resultados obtenidos en la fase anterior y se validarán as hipótesis que surjan a partir de la aplicación del modelo escogido en los casos de estudio.

La investigación planteada es de carácter transversal, ya que se recolectó los datos en un momento único además el propósito de la investigación fue describir los elementos y analizar su vínculo en un momento dado (Hernández et al., 2014).



### 2.1.1. Elección de casos de estudio

El número óptimo de los casos de estudios que se debe utilizar dependerá de la investigación, pero como referencia se debe tomar entre 3 o 4 casos (Hernández et al., 2014). Los tres casos de estudios fueron escogidos en base al concepto de muestra por conveniencia, ya que se tiene acceso a la información total de la empresa, así como apoyo de los nuevos líderes de la empresa, lo cual aportará en el desarrollo de la investigación (Hernández et al., 2014).

Si bien, la teoría indica que es recomendable que la muestra debe ser homogénea, para la presente investigación no influiría para lograr los objetivos planteados, ya que se busca analizar y estudiar las percepciones de los sujetos de estudio, mas no el rubro ni el tamaño del negocio. Lo anterior fue corroborado con expertos quienes mencionaron que no afectarían para responder la pregunta de investigación.

Las empresas familiares seleccionadas son empresa A, B y C. A continuación, se procederá a describir las empresas de los casos de estudio desde el foco de atención de la investigación (ver Tabla 3).

**Tabla 3: Cuadro de resumen de las empresas de estudio**

Empresas	Agrícola Santa Lucía	C Y J	El Jacal
	Empresa “A”	Empresa “B”	“Empresa C”
<b>Core Business</b>	Cultivos de productos agrícolas para exportación	Compra y venta de autos	Alojamiento
<b>Lugar de origen</b>	Ica	Huaraz	Huaraz
<b>Nº Miembros Familiares</b>	6 miembros	3 miembros	2 miembros
<b>Nº Total de trabajadores</b>	600 trabajadores	8 trabajadores	7 trabajadores
<b>Sucesor</b>	Agustín Falcone Valdez	Christian Jesús Cano Honorio	Ricardo Jiraldó Gamarra
<b>Generación</b>	5ta generación	2da generación	3ra generación

*a. Inicio del proceso de sucesión en los casos de estudio*

Para la siguiente investigación se eligió tres empresas familiares de los sectores agrícola, automotriz y hotelería que ya han pasado por un proceso de sucesión, en dos de los casos a la segunda generación (padres a hijos) y en un caso a la quinta generación (nietos). Por tal motivo, en la entrevista exploratoria se les realizaron algunas preguntas a los nuevos líderes de las empresas familiares sobre la percepción que tienen sobre el proceso de sucesión realizado (ver Anexo A).

En el caso de la empresa A, el gerente general actual, José Antonio, comenta que su papá decidió que él tomara el mando del negocio gracias a la relación de confianza que tenían entre ellos.

Por otro lado, en el caso de la empresa B, Christian indica que sus padres pensaron en él para que tomara las riendas del negocio sólo por su experiencia, ya que estuvo involucrado en el negocio desde los 17 años.

Finalmente, en el caso de empresa C, Ricardo comentó que sus padres decidieron que él tomara el mando de la empresa debido a su formación profesional y a sus propuestas sobre realizar cambios en la empresa, es el hijo que más estaba interesado en el desarrollo a futuro de la empresa y los padres decidieron escogerlo a él como el nuevo líder de la empresa por el entusiasmo que mostraba.

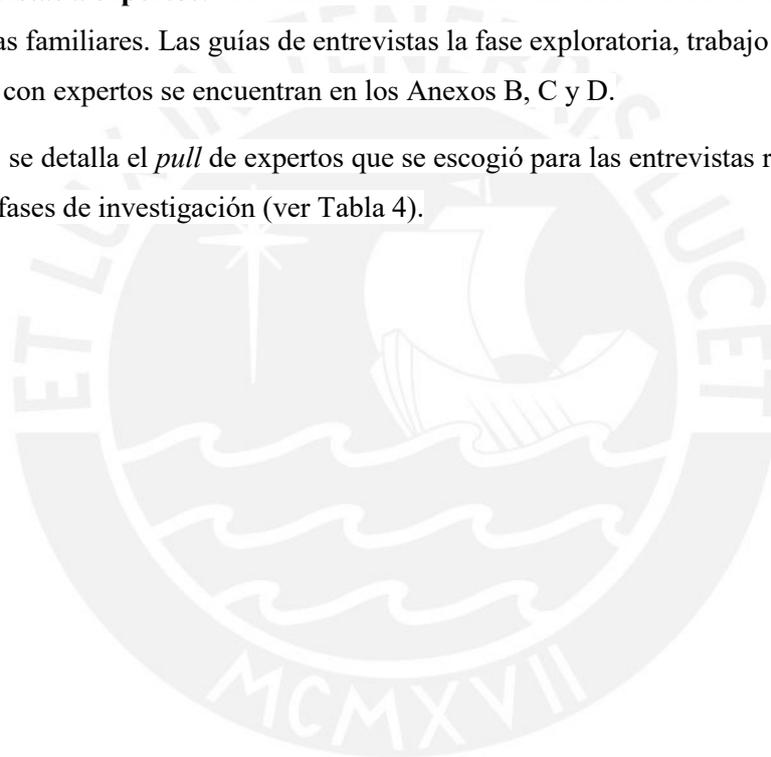
### **3. Técnicas y herramientas para el recojo de información**

La recolección de los datos está orientada a proveer de un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas. Asimismo, debido a que la investigación tiene un enfoque cualitativo se usaron herramientas y técnicas acordes con ello, con el fin de realizar un

análisis descriptivo. En este sentido, la recolección de datos se orienta a obtener información acerca de empresas familiares, la sucesión, características y variables del modelo de sucesión escogido, ya que permitió proveer una mayor comprensión de los comportamientos y experiencias de personas. Para esto se puede realizar acciones como observación, entrevista a participantes y registro de datos (Hernández et al., 2014). En la presente investigación se ha utilizado las siguientes herramientas:

- **Fuentes secundarias:** se recurrirá al uso de libros, revistas, investigaciones previas. documentos académicos relacionados con empresa familiar, sucesión, paternalismo y satisfacción.
- **Entrevistas a expertos:** se realizarán entrevistas semi estructuradas a expertos en temas de empresas familiares. Las guías de entrevistas la fase exploratoria, trabajo de campo y validación con expertos se encuentran en los Anexos B, C y D.

Asimismo, se detalla el *pull* de expertos que se escogió para las entrevistas realizadas en las diferentes fases de investigación (ver Tabla 4).



**Tabla 4: Ficha de expertos**

N°	Fase	Expertos	Descripción	Fecha de entrevistas	Tipo de experto	Duración
1	Fase de Validación de expertos	Enrique Mendoza	Docente - CENTRUM PUCP - Dvalor Consultoría	Fecha: 07 de julio del 2020	Académico/ Experto en Empresas Familiares	0:45 hrs
2	Fase de validación de expertos	Jaime Salomón	Docente - CENTRUM PUCP, consejero - Univ. Andina	Fecha: 11 de julio 2020	Académico	1:38 Hrs
3	Fase exploratoria Fase de validación de expertos	Jorge Mendoza	Docente - PUCP	Fecha: 11 de julio del 2020	Académico	0:54 hrs 0:50 Hrs
4	Fase exploratoria Fase de validación de expertos	David Wong	Docente – UP	Fecha: 13 de julio del 2020	Académico	0:35 hrs 0:45 hrs
5	Fase de validación de expertos	Pablo Domínguez	Docente - PAT (Univ. de Piura) - Director General - Business Owners Consulting BOC	Fecha: 14 de julio del 2020	Académico/ Experto en Empresas Familiares	1:02 hrs
6	Fase de validación de expertos	Cesar Cáceres	Director - Centro de Familias Empresarias- Investigador – UP	Fecha: 17 de julio del 2020	Académico	1:34 hrs

- **Entrevistas a sucesores de casos y miembros de la familia:** se realizará entrevistas semi estructuradas a los sucesores de todos los casos de estudio para identificar factores y características reales con respecto a la satisfacción con el proceso de la sucesión y su percepción con el paternalismo del predecesor. Las guías de entrevista realizadas en la fase trabajo de campo se encuentra en el Anexos E y F. Este tipo de entrevistas se ha elegido debido a que permite que el entrevistado exprese con libertad sus experiencias y percepciones (Hernández et al., 2014). Es importante mencionar que todas las entrevistas fueron consentidas por los entrevistados.

Por último, acorde con los objetivos y problemas de investigación se ha elaborado una matriz de consistencia que contiene: el problema general, los objetivos, las variables, los métodos y herramientas (ver en el Anexo G).

#### **4. Procesamiento y análisis de datos**

En la presente investigación, con el fin de conocer a profundidad el comportamiento de las variables elegidas basadas en los casos de estudio, la información ha sido procesada y analizada mediante el uso del *Atlas-ti* la cual facilita el análisis de datos textuales, gráficos y de vídeo. Además, este *software* permitirá organizar, reagrupar y gestionar los datos. La operacionalidad de las definiciones y el orden de citado usado para la codificación, se encuentran en los Anexos H y I, respectivamente.

#### **5. Selección de la muestra de los casos de estudio y expertos**

La selección de la muestra de los casos de estudios fue no probabilística, dirigida y por conveniencia, ya que se tuvo acceso a la información. Sin embargo, se consideró ciertos parámetros para la selección de estos, los cuales estuvieron sujetos a empresas que hayan pasado por el proceso de sucesión y que fueran empresas familiares.

Asimismo, para la selección de muestra de expertos se tuvo en cuenta que fueran académicos, expertos y consultores enfocados en empresas familiares, ya que se buscó confiabilidad y validación de los hallazgos obtenidos en la investigación. Cabe recalcar que el criterio de selección de la muestra estuvo presente tanto para la selección de expertos de la fase exploratoria como para la fase de validación.

#### **6. Limitaciones metodológicas**

Para la fase exploratoria se tuvo como limitación el número de casos de estudio. Antes de la elección de los casos de estudio se hizo una búsqueda exhaustiva de empresas familiares que hayan pasado por el proceso de sucesión. Sin embargo, debido al escaso tiempo, recursos y accesos es que se logró contactar solo a tres empresas, las cuales son los sujetos de estudio de la tesis.

Para la fase de trabajo de campo se tuvo como limitación la pandemia del COVID 19 razón por la cual no se pudo hacer el trabajo de campo de forma presencial ni viajar a las provincias donde se encuentran los sujetos de estudios. Esto afectó a la confiabilidad de las respuestas brindadas por los sucesores entrevistados. Sin embargo, para poder contrarrestar esta limitación se realizó entrevistas a miembros de la familia del sucesor para contrastar ambas respuestas y obtener una mejor validez de la información.

Para la fase de validación de expertos, de igual forma que la fase anterior, las entrevistas se realizaron vía telefónica y no presencial como se había planificado inicialmente, esto debido a la coyuntura que se atravesaba, por lo cual se tuvo limitaciones de tiempo, ya que los expertos tenían una agenda apretada, por lo que brindaron respuestas poco claras. Sin embargo, para poder afrontar esta limitación, se realizaron, en algunos casos, más de una entrevista a un mismo experto.

Asimismo, en el transcurso de las entrevistas las respuestas de los expertos no fueron enfocadas a las empresas de estudio sino más bien a los elementos, ya que opinaron que el rubro no es una característica que afecte en el vínculo entre paternalismo y la satisfacción del sucesor en el proceso de sucesión. Por lo cual, el análisis planteado se hizo en base a los elementos pues si se realizaba por empresa el contraste de teoría, hallazgo y aporte de expertos hubiese sido repetitivo.



## CAPÍTULO 4: MARCO CONTEXTUAL

Debido a que la presente investigación realiza un análisis intra-empresarial, enfocado en el proceso de sucesión, liderazgo paternalista y satisfacción del sucesor, realizar un análisis del entorno como tal no sería apropiado. En este capítulo mencionaremos las principales megatendencias relacionadas a las empresas familiares y realizamos un análisis FODA, matriz EFI y EFE, AMOFHIT y análisis de Porter, para lo casos de estudio.

### 1. Megatendencias y retos

En el presente apartado se describe las principales megatendencias relacionadas a las empresas familiares.

#### 1.1. Profesionalización

Uno de los retos que deja la sucesión es saber organizar la relación de la empresa con la familia, por lo cual cerca del 41 % de las empresas familiares a nivel global opta por la profesionalización (Price Water House Coopers [PWC], 2018). Un ejemplo claro es que muchas empresas contratan a especialistas que las ayuden a realizar un protocolo familiar como estrategia que les permita evitar conflictos en un futuro (Asociación de Empresas Familiares del Perú [AEF], 2020).

Sin embargo, aún el 59% de las empresas familiares decide no profesionalizarse aun cuando se conoce que las empresas familiares que no se encuentran profesionalizadas, generalmente presentan prácticas inadecuadas de gestión que pueden verse reflejadas en finanzas, ventas, entre otros, lo cual perjudican el desempeño y desarrollo de la empresa y con esto la sostenibilidad de esta a lo largo del tiempo (AEF, 2020).

En el Perú según el último informe realizado por AEF cerca del 40% de las empresas familiares incorporarían profesionales independientes en sus directorios, con la finalidad de poder contar con conocimientos sobre tema de innovación y transformación digital (Ochoa, 2020).

#### 1.2. Proceso de sucesión

Según la encuesta global realizada por Klynveld, Kraayenhof & Company [KPMG] (2019) a empresas familiares, se encontraron ciertos patrones en cuanto al proceso de sucesión. El 47% de las empresas familiares globales tienen un plan de sucesión en caso de eventos inesperados. Sin embargo, pese a que la tendencia a planificar no es muy marcada, los representantes de las empresas familiares tienen en mente realizar el proceso de sucesión y dejar la empresa en manos de otra persona. El 48% está de acuerdo en que la elección del próximo líder estará basada en el interés del candidato, el 23% se basa en la elección por competencias y capacidades, el 12% elegiría al “primogénito varón” y el resto declara que se decidirá en una

junta, búsqueda de candidatos externos u otras opciones. Según lo mencionado se puede evidenciar que existe una tendencia por escoger al líder mejor preparado y que tenga compromiso con el negocio familiar.

Así mismo, es importante resaltar que según la encuesta la tendencia de escoger al primogénito varón ha disminuido, sin embargo, se recomienda que se tome en cuenta tomar otras opciones al momento de elegir al sucesor, ya que el desempeño de la empresa podría variar.

Por otro lado, en los últimos 40 años existe un incremento de líderes mujeres en empresas familiares. Sin embargo, el porcentaje aún sigue siendo pequeño (18%). De este total, América ocupa el segundo lugar con 25%.

Con respecto al escenario peruano, según un estudio elaborado por el Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar indica que este año el 52% de empresas familiares reclutarán mujeres como líderes. Así mismo, de este total, el 29% ya cuenta con directoras (Ochoa, 2019)

### **1.3. Digitalización**

La digitalización ha cambiado el modo en el que opera una empresa y el modo en el que la mayoría de los clientes interactúa con ellas, lo cual es un desafío para las familias empresarias, pues deben transformarse para seguir siendo competitivas en un complejo, dinámico, global y sofisticado contexto (Mendoza & Mendoza, 2016).

Así pues, con respecto a las empresas familiares del mundo, según el último informe de Deloitte (2019), solo el 25% buscan la digitalización, lo cual implica digitalizar la forma actual de administrar la empresa y construir nuevos niveles y métodos de contacto para estrechar la relación con estos. Sin embargo, casi el 40% de las empresas familiares a nivel global no cuentan con una estrategia de transformación digital y solo el 35% sí dispone de una, pero es relativamente reciente (Deloitte, 2018).

Asimismo, existe aún una marcada tendencia que sugieren que la nueva generación de directivos de la empresa familiar cree que es más consciente del impacto de la digitalización que otros miembros de la familia que participan activamente en ella (Deloitte, 2018). Además, numerosos directivos de las empresas familiares consideran que la digitalización constituye principalmente una mejora operativa, lo cual sesga, en gran medida, los beneficios que esta transformación traería en otros ámbitos de la empresa, tales como, el desarrollo de nuevos modelos de negocios usando plataformas digitales (Deloitte, 2018).

Respecto a las empresas en el Perú, estas no son indiferentes a la transformación digital, sin embargo, es frecuente que dichos temas no son abordados con una visión de mediano o largo plazo, sino de una forma reactiva en respuesta a amenazas ya inminentes (Oberrath, 2020).

Además, según la investigación realizada por Ernst & Young [EY] (2018), el 70% de las empresas peruanas encuestadas indican que en el corto plazo incorporarán estrategias de transformación digital, pues el 33% considera que es un riesgo para su crecimiento no implementarlas.

Por último, la transformación digital en las empresas familiares y las empresas en general ha sido un factor determinante para poder afrontar la coyuntura ocasionada por el COVID 19, así pues, las empresas que más han desarrollado su transformación digital son las que mejor pudieron responder a los impactos ocasionados por el COVID-19. Por otro lado, aquellas empresas que no tenían entre sus estrategias la digitalización han comenzado a implementarlas de forma acelerada, pues se ha convertido en un factor indispensable para su supervivencia (Chee Lioy, sf).

## 2. Sujetos de estudio

En el presente se detalla información de tres sujetos de estudios, Agrícola Santa Lucía (empresa A), C&J (empresa B) y El Jacal (empresa C) y las cuales han sido obtenidas mediante entrevistas realizadas a los gerentes de la empresa y miembros de la familia. A continuación, se detalla la historia, clientes, proveedores, la propiedad y roles de los miembros de las familias según los casos de estudio mencionados (ver Tabla 5).

**Tabla 5: Sujetos de estudio**

Empresa	Orden de empresa	Rubro
Ag. Santa Lucía	Empresa A	Agrícola
C&J	Empresa B	Automotriz
El Jacal	Empresa C	Hotel

### 2.1. Caso 1: Empresa Agrícola Santa Lucía (empresa A)

#### 2.1.1. Historia

La empresa A inició sus operaciones en 1883 y fue constituida formalmente el 25 de mayo de 1995 por el fundador Agustín Falcone Allegranza, quien era apoyado en su momento por sus hijos. Actualmente, al 2020 el directorio está conformado por 2 familias: Falcone Montalvo (Rafael Falcone Montalvo-Papá y Rafael Falcone X- hijo) y Falcone Valdez (José Antonio Eugenio Falcone Valdez y Agustín Falcone Valdez- hermanos). Entonces tienen 2 representantes de cada familia. Siendo José Antonio Eugenio Falcone Valdez el Gerente General y sucesor.

En un inicio, el fundador comenzó con 60 hectáreas, las cuales no tuvieron crecimiento significativo sino hasta la llegada de la 5ta generación; esto debido a que el nivel de riesgo de los anteriores predecesores fue mayor y que no solo la familia nuclear dependía de esta empresa. Sin embargo, al asumir el puesto el actual líder se tomaron riesgos en la empresa lo que trajo como resultado el crecimiento significativo en hectáreas.

Actualmente, cuenta con 1400 hectáreas, las cuales han venido aumentando en los últimos 20 años gracias a la inversión que se ha realizado y la necesidad de capacidad debido a la alta demanda de clientes. Así mismo, cuentan con la subsidiaria Agroindustrias Aib S.A. con el 50% de las acciones.

En la actualidad, es parte del grupo “Falcone” y cuenta con 600 trabajadores.

### **2.1.2. Misión, Visión y Valores**

Sobre la base de entrevistas exploratorias se tuvo como información los siguiente:

#### *a. Misión*

Ofrecer productos alimenticios de alta calidad a clientes nacionales e internacionales.

#### *b. Visión*

Ser la empresa líder en exportación y distribución nacional de productos alimenticios.

#### *c. Valores*

- **Puntualidad:** en las reuniones y en actividades acordadas.
- **Respeto:** entre los trabajadores de todas las áreas.
- **Compañerismo:** saludo entre los trabajadores.
- **Compromiso:** con las actividades a realizar.

### **2.1.3. Clientes**

Los clientes son empresas extranjeras de distintos países como: Canadá, Estados Unidos, Panamá, Inglaterra, Holanda, Chile y Argentina. Por otro lado, a nivel local se abastece al canal mayorista que adquieren productos alimenticios para su comercialización.

### **2.1.4. Roles de los miembros de la familia en la empresa**

En la empresa A, la familia juega un rol muy importante, ya que es una empresa que se inició con un fundador y al crecer la familia esta fue constituida por dos familias con el mismo apellido paterno: Falcone Valdez y Falcone Montalvo. Se decidió que por cada familia habría dos representantes en el directorio. Uno de ellos, además de socio es el gerente y sucesor del negocio familiar, José Antonio Falcone Valdez.

Es importante resaltar que el fundador fue un hombre que tuvo gran preocupación por el futuro de los hijos, sobrinos y nietos; es por ello que los fue involucrando en el negocio, asimismo, buscó mantener el control del negocio dentro de la familia, por lo cual, decidió poner a su hijo a cargo del negocio familiar y este a su vez a un hijo suyo continuando el legado hasta la actualidad. Es importante señalar que el actual hijo fue aceptado por todos los miembros de la familia para que fuera el nuevo sucesor.

Es así que actualmente son seis miembros de la familia Falcone quienes se encuentran en puestos importantes tanto a nivel gerencial como de jefes en la empresa A. Para más detalle revisar árbol genealógico (ver Anexo J) y organigrama (ver Anexo K).

### **2.1.5. Análisis FODA**

Se utilizará la herramienta FODA para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la empresa familiar de estudio presenta. La cual ha realizada utilizando información interna y externa de la empresa. Se puede apreciar en detalle en el Anexo L.

### **2.1.6. Análisis interno AMOFHIT**

#### *a. Administración y gerencia*

Dentro de un grupo empresarial liderado por una familia empresaria numerosa se encuentra la empresa A que está conformada por una sociedad en la que se involucran cuatro miembros de la familia. Actualmente el Gerente General y al mismo tiempo sucesor y socio es la quinta generación en el negocio. Este último, estudió administración de empresas dejándolo inconcluso, si bien es cierto no estudió una carrera acorde al *core* de la empresa, el tiempo y las enseñanzas de su padre le brindaron herramientas y experiencias suficientes para tomar el liderazgo de la empresa.

Así mismo, su hermano, el gerente adjunto y también socio, apoya al líder en temas de contabilidad y administración del personal.

En la empresa prima la transparencia y la realización de las actividades bajo lo que impone la ley; es por esta razón que reciben asesorías de especialistas. Por otro lado, se han realizado toma de decisiones estratégicas importantes lo que demuestra un gran interés por la adaptación al cambio como forma de crecimiento y continuidad del negocio. Es así como la toma de decisiones se hace considerando las opiniones de todos los miembros de la familia. Pues, consideran de vital importancia la comunicación, la confianza y valores inculcados.

#### *b. Marketing y ventas*

**Producto:** la empresa A siembra, cosecha y comercializa frutas como uva, palta, mango, mandarina entre otros alimentos. Además, también una parte de los cultivos son transformados a conservas por una empresa del mismo grupo “Falcone”.

**Precio:** La empresa maneja estándares de calidad para la exportación por lo que sus márgenes de ganancia son mayores para productos que cumplen con estos niveles. Así mismo, aquellos productos que no cumplen con los estándares de calidad se ofertan a menor precio, por ende, generan un menor margen de ganancia.

**Plaza:** los productos son exportados a países como Canadá, Estados Unidos, Panamá, Inglaterra, Holanda, Chile, Argentina y próximamente China y a nivel local a mayoristas.

**Promoción y ventas:** la empresa cuenta con un departamento de ventas y de atención al cliente por medio del cual se comunican, canalizan y atienden las necesidades de sus clientes. Si bien es cierto, no tiene presencia en redes sociales pero sus buenos resultados demuestran los esfuerzos que realizan. Así mismo, debido al incremento en la demanda y capacidad de respuesta, la empresa ha ido creciendo en un 10% anualmente.

#### *c. Operaciones y logística*

La empresa es dueña de mil cuatrocientas hectáreas y tiene el control de la siembra cultivo empaque y comercialización de sus productos por lo que sus esfuerzos en operaciones y logística son fundamentales. Para canalizar estas gestiones es que cuentan con un administrador de fundos quien está a cargo de los técnicos en agricultura y del almacén. En dicho almacén se utilizan transpaletas y movilidades de carga pesada para el transporte de frutas y vegetales, por lo que para respaldar la seguridad de sus operarios se realiza compras de materiales y elementos como cascos, guantes y otros similares.

Es importante resaltar que, para cumplir los estándares de calidad, la empresa A tiene a su cargo seiscientos trabajadores quienes se encargan de cuidar cada detalle del proceso de siembra. Es así que utilizan un sistema de riego basándose en las mejores técnicas a nivel mundial, además, de un personal que permanentemente supervisa cada etapa del proceso. Posterior a la cosecha las actividades se centran en la recolección y almacenamiento de los frutos y vegetales esto utilizando frigoríficos y tecnología especializada para conservar los alimentos. Y por último la comercialización y distribución de estos mediante transportes de carga.

#### *d. Finanzas y contabilidad*

La empresa A cuenta con un asesor financiero y un contador. Asimismo, el gerente adjunto gestiona los pagos tanto a la SUNAT como proveedores.

La empresa ha tenido en los últimos años un nivel de endeudamiento que ha ido en crecimiento debido a la innovación en sus maquinarias y compra de tierras, ya que pasaron de tener 600 hectáreas a 1400, lo cual ha sido un desembolso de una suma significativa de dinero. Así mismo, sus ventas han ido en crecimiento debido al incremento de la demanda, lo que también sustenta el incremento de sus activos y número de operarios.

Por otro lado, la coyuntura por la Pandemia del Covid-19 ha afectado al sector, sin embargo, esta no ha impactado a la sostenibilidad de la empresa, ya que sus actividades son básicas para el sostenimiento de muchas familias peruanas y la economía del país. Es por ello por

lo que se mantiene en funcionamiento. Sin embargo, el nivel de exportaciones disminuyó y hubo un aumento de ventas locales. Se espera que próximamente haya una recuperación, ya que es un sector que provee productos de primera necesidad.

*e. Recursos humanos*

La empresa A posee un departamento de recursos humanos que se encarga de la contratación de operarios y velar por ellos. En los últimos dos años se ha incrementado en doscientos operarios contratados siendo, en la actualidad, alrededor de seiscientos. Cabe resaltar que la labor de recursos humanos para esta empresa es importante, ya que el rubro demanda de una serie de lineamientos de seguridad del personal y además de los implementos que necesitan para el buen desenvolvimiento de sus actividades. Así mismo, se realizan capacitaciones al personal con respecto a actividades específicas como las técnicas de riego, calidad, frutas, plagas, entre otros.

*f. Sistema de información y comunicaciones*

La empresa presenta una debilidad en cuanto a sistemas de información y comunicaciones, pues aún no ha habido innovación en este aspecto. Aún se sigue manejando Excel y cuaderno, ya que los líderes tienen el concepto de que no se maneja bien el negocio con las computadoras.

*g. Tecnología e investigación y desarrollo*

La tecnología está presente en las técnicas de sistema de riego, herramientas y maquinarias para las actividades operativas. Sin embargo, no existe un área de tecnología e investigación. Las respuestas al mercado se dan de manera intuitiva, por la experiencia y por los resultados obtenidos. El mercado de exportación de frutas y vegetales es variable por lo que la renovación de los cultivos es fundamental y es un punto en lo que la empresa ha venido trabajando.

En síntesis, la empresa A, intenta mantenerse en constante cambio para responder a las necesidades de sus clientes. Es por ello que los miembros tienen un gran interés por la innovación en el *core* del negocio. Así como mantener a los operarios trabajando bajo medidas de seguridad y las mejores herramientas con el fin de obtener productos de óptima calidad. Sin embargo, se ha detectado que hay una oportunidad de mejora en cuanto a procesos y utilización de programas que faciliten la gestión de la información en un nivel integrado y permita tomar decisiones más adecuadas.

### **2.1.7. Análisis Porter**

#### **a. Poder de negociación de los clientes:**

La empresa A está enfocada a la agroexportación, por lo cual la mayoría de sus clientes son extranjeros, y por ende son los que adquieren volúmenes elevados. Así mismo, los productos no son diferenciados, ya que son alimentos. Por lo tanto, el nivel de negociación de los clientes es alto.

Actualmente en este sector el poder de negociación de los clientes es alta debido a que existen diversas empresas que ofrecen productos como frutas y vegetales en el mercado internacional y local. Además, los estándares de calidad han aumentado por ello las empresas realizan esfuerzos por satisfacer las necesidades de sus clientes y por lo tanto retenerlos con la variedad de productos, máxima calidad y precio.

Es así que la empresa A mantiene las mejores relaciones con sus clientes, ya que las adquisiciones de sus productos son en grandes cantidades a nivel local e internacional. Así mismo, mantiene una gama de productos estacionales durante todo el año lo cual le permite responder de la mejor forma a las exigencias del mercado.

Los clientes son empresas extranjeras de distintos países como Canadá, Estados Unidos, Panamá, Inglaterra, Holanda, Chile y Argentina. Por otro lado, a nivel local se abastece al canal mayorista que adquieren productos alimenticios para su comercialización.

#### **b. Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de proveedores es alto debido a que la empresa A lleva muchos años trabajando con los mismos proveedores quienes le dan crédito, además que requieren de insumos de alta calidad. Los proveedores para A son empresas que abastecen de fertilizantes, semilla, pesticidas, herramientas, equipos de protección, maquinaria entre otros. Además, debido a la emergencia por el Covid-19 se requiere implementos de bioseguridad como guantes, mascarillas y desinfección permanente. Es así que unos de sus principales proveedores son Pocitrus y Automotores San Isidro.

#### **c. Amenaza de nuevos competidores entrantes:**

Debido al crecimiento de la industria, nuevos competidores ingresan al mercado. Sin embargo, existe una alta barrera de entrada, debido a los costos que incurren como compra de tierras, herramientas y pago a personal. Por otro lado, la incertidumbre y variabilidad de la demanda en el sector es un factor importante, por lo que las empresas de este sector deben adaptarse al cambio. De ello se deduce que la amenaza de nuevos competidores es baja. Pese a

ello la empresa A lo pone en práctica y viene invirtiendo en innovación y cumpliendo con los estándares de calidad.

*d. Amenaza de productos o servicios sustitutos*

Debido a que ciertos productos son estacionales, estos pueden elevar sus precios en temporadas en las que son escasos. En este sentido, existen productos que van a sustituir aquellos que son costosos o similares.

Existe en este sector distintos estándares de calidad, algunos son más exigentes que otros. Es por ello que por lo que la comparación de productos para la empresa A es tomando en cuenta la máxima calidad y a nivel de exportación. En este sentido, existen otras empresas que ofrecen los mismos productos y de la misma calidad. Así mismo, las preferencias del consumidor son subjetivas por lo que puede elegir entre una variedad de frutas como mango, uva o vegetales por lo que no existe mayor costo en la elección de uno u otro producto; lo cual es favorable para la empresa agrícola, ya que ofrece una variedad de productos estacionales. Sobre la base de lo mencionado la amenaza de productos sustitutos es media.

*e. Rivalidad entre los competidores existentes.*

El sector agrícola ha venido creciendo debido a la apertura comercial internacional y al dinamismo de la economía, sin embargo, el nivel de competitividad es bajo. Esto se debe a la falta de infraestructura, lo cual también afecta en las exportaciones y la competencia en el exterior (Albújar, León, Casimiro, Paredes, Mendieta & Sihuas, 2019).

Sin embargo, según la perspectiva del gerente el nivel de competencia es media, ya que tienen que competir en calidad variedad y oportunidad para el manejo y colocación de sus productos. Por ejemplo, algunos de sus competidores son: Agrícola Chapi S.A y Agrícola Don Ricardo S.A.C.

## **2.2. Caso 2: C&J (empresa B)**

### **2.2.1. Historia**

La empresa B nace hace 22 años fue constituida en la ciudad de Huaraz por el señor José Cano, quien era apoyado por sus cuatro hijos y esposa en la compra, reparación y venta de vehículos a crédito. El fundador de la empresa B guiado por la riqueza socioemocional buscó prevalecer el control de la empresa y a la par crear un legado para sus hijos, por lo cual, escogió a su hijo mayor como futuro sucesor transmitiéndole sus conocimientos de manera eficiente para que en un futuro el sucesor asumiera las responsabilidades que él dejaba atrás.

Inicialmente la reparación de los vehículos fue tercerizada, sin embargo, con la incorporación y designación de un nuevo líder el negocio se amplía y establecen un taller para el servicio de mantenimiento, planchado y taller de los vehículos adquiridos, logrando un incremento de ventas y reducción de costos.

En el año 2017 el señor José decide cederle el cargo a su hijo mayor Christian, debido a que él era el más involucrado con el negocio y tiene estudios relacionados al rubro de la empresa.

### **2.2.2. Misión, Visión y Valores**

#### *a. Misión*

Brindar autos útiles para cada uno de nuestros clientes.

#### *b. Visión*

Lograr expandirnos a la costa y sierra de la región Ancash en cinco años.

#### *c. Valores*

Los valores que se practican dentro de la empresa B están basados en el compromiso, la confianza, compañerismo y el respeto por las decisiones que se toman por cada miembro de la empresa.

### **2.2.3. Clientes**

Personas con interés de adquirir un vehículo para uso personal o comercial (taxi).

### **2.2.4. Roles de los miembros de la familia en la empresa.**

Dentro de la empresa B los roles están distribuidos de forma jerárquica, por años de vida y conocimientos. El fundador de la empresa siempre buscaba que los conocimientos transmitidos a sus hijos sean asimilados de manera correcta, ya que para el padre el futuro de la empresa dependía de sus hijos. Asimismo, el fundador siempre le dio prioridad a la edad y al interés que mostraban sus hijos con el negocio, por esta razón decidió escoger al hijo mayor, Christian, como el futuro sucesor, además, este buscó mantener el control de la empresa dentro de la familia aún cuando su hijo mostraba dificultades para aprender.

A medida que pasaba el proceso de sucesión el hijo fue adquiriendo de forma eficiente los conocimientos transmitidos por el padre, razón por la cual, obtuvo apoyo de los demás miembros de la familia.

Actualmente, la empresa está siendo manejada por los cuatro hermanos, los cuales tienen los siguientes puestos: el segundo hermano se encarga de ver las cuentas y el balance, el tercer hermano se encarga de relacionarse con los clientes y finalmente el cuarto hermano está

aprendiendo del negocio, pero aún no se involucra de forma completa, ya que sigue estudios en la ciudad de lima. Para más detalle revisar el organigrama (ver Anexo M).

### **2.2.5. Análisis FODA**

Para el análisis interno de la empresa se cree conveniente realizar un análisis FODA, el cual ayudará a ver y plasmar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta la empresa actualmente. El análisis se encuentra en el Anexo N.

### **2.2.6. Análisis AMOFHIT**

#### **a. Administración y Gerencia**

La empresa B es una empresa peruana especializada en la compra y venta de autos ofreciendo los precios más bajos en el mercado. La dirección está a cargo de la familia en donde el hijo mayor es la cabeza del negocio, el gerente, y sus hermanos menores son los encargados del área administrativa, además cuentan con el fundador que se encuentra retirado del negocio, pero que aún sigue aportando ideas y es consultado para la toma de decisiones.

Es importante mencionar que el gerente de la empresa se encuentra las veinticuatro horas al día dirigiendo el negocio de cerca, resolviendo cualquier inconveniente que se pueda presentar y garantizando el cumplimiento de todas las actividades de la empresa.

El objetivo principal de la empresa es maximizar las utilidades, así como lograr expandirse a las provincias de Santa y abarcar toda la costa de la provincia de Ancash.

La empresa cumple con estándares de calidad buscando brindarles a las personas vehículos aptos que les sirvan ya sea como herramienta de trabajo o que solo cumplan el fin único que es el transporte de las personas, y no perjudicar a los clientes finales.

#### **b. Marketing y ventas**

Las partes encargadas de coordinar las ventas son: la gerencia y la administración. En la parte administrativa el encargado de coordinar las ventas y comunicar es el segundo hermano. Él es el encargado de contactar a los clientes y mostrarle los procedimientos que deben de seguir si desean adquirir un vehículo. En el supuesto de que sea una venta grande el segundo hermano se encarga de coordinar con el gerente, el hermano mayor.

#### **c. Operaciones y Logística**

En el área de operaciones se encuentra el mecánico mayor (experto en la reparación de autos), el cual está a cargo del área de taller y revisión de vehículos. Este a su vez trabaja junto al tercer hermano para la recepción y compra de vehículos. Además, el tercer hermano es el

encargado de llevar el registro de vehículos ingresados, vehículos vendidos, así como vehículos con desperfectos.

Bajo el mando del tercer hermano se encuentran tres mecánicos más, los cuales estarán encargados de la reparación de vehículos dentro del taller.

Las coordinaciones entre el tercer hermano, así como el del mecánico mayor son de vital importancia debido a que son los encargados del control de calidad, pues si este no es estricto puede llevar a grandes pérdidas.

Si los mecánicos no logran reparar los vehículos tanto en tiempo como en calidad entonces el cliente no recibirá el vehículo y se pagará una penalidad por día de retraso.

Por su parte, el departamento de logística es el encargado de comprar y obtener todo lo que el mecánico necesite para poder realizar la operación con calidad, pero siempre cuidando el presupuesto previsto.

#### *d. Finanzas y contabilidad*

La empresa no cuenta con un área de contabilidad, sin embargo, las cuentas de la empresa son manejado por el contador general con el cual se ha trabajado desde que el padre estaba a cargo del negocio. Este contador cuenta con una amplia experiencia profesional en estructuración de créditos y análisis contable de cuentas, además de toda la historia de la empresa en números.

Según la información proporcionada por el gerente, en los últimos años, se ha incrementado el número de empresas que ofrecen el mismo servicio de venta de autos, el cual afecta la venta de vehículos. Sin embargo, la pandemia ha terminado por paralizar la empresa en su totalidad, ya que han tenido que reprogramar pagos de clientes, como una forma de apoyar a la economía de estos, de la misma forma han dejado de percibir ingresos por la venta de autos o reparaciones.

Muchos de los clientes a los cuales se les ha reprogramado las letras de pago han terminado por devolver el vehículo, ya que no tienen como enfrentar la deuda. En este contexto la empresa está tratando de afrontar la situación ofreciendo pagos sin intereses.

#### *e. Recursos humanos*

La empresa no cuenta con un área de recursos humanos. El gerente de la empresa B nos indicó que la capacitación, reclutamiento y la gestión del personal es realizada por la administración o por el mecánico mayor en su defecto y solo se contrata personal que tenga amplia experiencia en el rubro.

*f. Sistema de información y comunicaciones*

Actualmente, C& J no cuenta con un sistema o soporte informático para la toma de decisiones de alta dirección. Esto nos conlleva a razonar que la empresa se encuentra desactualizada en términos de contar con un sistema ERP o software empresarial.

*g. Tecnología investigación y desarrollo*

La empresa cuenta con un sistema “*Lay Out*”. Este sistema es usado para tener un control de la venta de autos y para agilizar el flujo de entrada y salida de autos comprados y vendidos. Así mismo, esto evita tener un lugar con grasa o vehículos sucios para la muestra del cliente interesado en comprar algún auto. En la actualidad, la empresa no cuenta con departamento especializado de “Investigación y Desarrollo”; sin embargo, el gerente junto con sus hermanos son los encargados de la materia de innovación de procesos.

**2.2.7. Análisis Porter**

*a. Poder de negociación de los clientes:*

El poder negociación de los compradores es media aun cuando empresa B ofrece los precios más bajos del mercado sin una cuota inicial, ya que existen varias empresas que se dedican a la misma actividad en el mercado.

Como una forma de lidiar con esta desventaja, la empresa B ha implementado nuevos servicios dentro de su paquete, tales como servicio mecánico, planchado y pintura para que una vez que el cliente adquiera un vehículo de la empresa pueda acudir ante cualquier falla de este al taller de la empresa, además la empresa se comprometa a reparar cualquier desperfecto dentro del primer año. Sin embargo, al llegar la pandemia la empresa se ha visto afectada en un 100% (Asociación Automotriz del Perú [APP], 2020).

*b. Poder de negociación de los proveedores*

En el mercado automotriz, el poder de negociación de los proveedores es alto, en el caso de concesionarias cuentan con proveedores únicos, tales como Toyota, Nissan, Mazda, etc. Por lo cual es difícil el cambio de proveedores y generaría costos alto para la empresa. En el caso de empresas que venden autos usados la adquisición de vehículos se ve afectada por las personas con la intención de ventas de vehículos o vehículos rematados por falta de pago, por lo tanto, el nivel de negociación del proveedor es alto también.

En el caso de la empresa B, por un lado, para la adquisición de vehículos, dependen de la intención de venta de las personas que deciden vender sus autos o dejarlos como forma de pago para adquirir otro, del mismo modo al participar de los remates realizados por falta de pago, hace

que sea difícil el cambio de proveedor. Como una forma de atacar este problema la empresa B busca mantener relaciones saludables con sus proveedores ofreciéndole pagos inmediatos.

Por otro lado, para el taller el poder de negociación del proveedor es alto siendo sus proveedores Pinturas y Hermanos SAC, Tapices Santa SAC y aceites Diésel, lo cual hace difícil el cambio del proveedor.

*c. Amenaza de nuevos competidores entrantes*

La amenaza de nuevos entrantes es media, sobre todo con la nueva ley ISC en la cual se promueve la compra de vehículos nuevos; sin embargo, al tener años en el negocio de autos hace que la credibilidad y confianza que cada uno de sus clientes se incremente.

En contexto con lo anterior, en el caso del sector automotriz actualmente el capital para entrar al sector es alto, así como el riesgo existente para recuperar la inversión o generar ganancias, debido a la pandemia que actualmente enfrenta el país y el mundo en general. La desaceleración de las ventas hace poco atractivo el ingreso de nuevos competidores (APP, 2020).

En caso de la empresa B la amenaza de nuevos entrantes es baja, ya que el mercado está saturado y la cantidad de inversión financiera es alta, además del riesgo por la pandemia

*d. Amenaza de productos sustitutos*

La amenaza de productos sustitutos es media, debido a la ley mencionada líneas arriba en la cual, las personas pueden optar por comprar un auto nuevo o un auto usado, sin embargo, tener que pagar los tres años del impuesto vehicular podría desincentivar la compra de estos vehículos.

En base a la información revisada la amenaza de servicios sustitutos en el sector automotriz es alta, ya que son todas las formas de transporte existentes en el Perú, tales como, taxis y vehículos públicos.

*e. Rivalidad entre los competidores*

La rivalidad entre competidores es alta debido a los años en el mercado y los clientes fidelizados con los que aseguran la recompra. Por una parte, por el servicio y calidad de los autos y, por otra parte, por el servicio postventa que ofrece la empresa B.

En contexto con lo anterior, en el sector automotriz la rivalidad entre competidores es alta, debido a la desaceleración de las ventas en más de 40%, en comparación del año pasado, a causa de la pandemia. La cual trajo como consecuencia la disminución de precios en las primeras cuotas y mayores plazos de pago (APP, 2020).

Los competidores a los que se enfrenta la empresa B son todas las concesionarias, así como las empresas que venden vehículos usados, tales como automotriz Jemepa y Mecánica Báez, que al ser afectados por la pandemia están ofreciendo precios por debajo del mercado como una manera de generar ingresos.

### **2.3. Caso 3: El Jacal (empresa C)**

La información que se obtuvo de la empresa se obtuvo a través de entrevistas y documentos brindados por la empresa.

#### **2.3.1. Historia**

La empresa C es un alojamiento familiar huaracino fundado hace 20 años con el ánimo de ofrecer un servicio de hospedaje con calidez familiar.

Doña Nila Lastenia Gamarra de Jirald y Don José Félix Jirald Dextre iniciaron el negocio en la década del 90, cuando el turismo en Huaraz era muy escaso y, por lo tanto, los alojamientos también. En ese entonces, la mayoría de los turistas pernoctaban en las mismas casas del pueblo, acomodándose entre las familias y las habitaciones que disponían (considerándose de alguna manera “hospedajes informales”).

Pasó el tiempo, se acabó la informalidad con el apoyo del actual líder Ricardo Jirald y, desde ese momento, continuaron sus actividades bajo el nombre empresa El Jacal. La filosofía de la empresa se centra en hacer sentir siempre al huésped atendido como si estuviera en su casa, gracias a la vocación de servicio que mantiene el actual líder.

Asimismo, el actual líder logró que la empresa tuviera más alcance con las estrategias de marketing que desarrolló, logrando un incremento significativo en las ventas y por ende de los ingresos.

Sobre el concepto del negocio, empresa C ofrece un servicio integral de hospedaje y guía, donde los viajeros sienten la calidez y seguridad de casa, junto con la aventura y adrenalina que el viaje ofrece. Además, operaba como alojamiento de *B&B (Bread & Breakfast)*.

#### **2.3.2. Misión, Visión y Valores**

##### **a. Misión**

Hacer que cada viajero sienta el confort, hospitalidad, seguridad y calidez familiar en su hospedaje, y actividades turísticas con el compromiso de sus colaboradores.

##### **b. Visión**

En cinco años, buscan posicionarse entre las 10 mejores cadenas de Hoteles del Perú en los circuitos turísticos de la categoría B&B.

### c. *Valores*

- **Hospitalidad:** Ofrecer todos los servicios para mayor comodidad.
- **Calidez:** Que se sientan como en casa.
- **Seguridad:** El equipo de colaboradores debe mostrar confianza y seguridad a los huéspedes.
- **Honestidad, honradez y lealtad:** La familia “El Jacal” se destaca por la honradez y lealtad de sus colaboradores, dado que sin ellos no se podría dar la calidad de servicio a sus huéspedes.
- **Eco-Amigables:** La empresa vela por el cuidado del medio ambiente y es por ello que fomentan las “3R” basándose en reducir, reciclar y reusar.
- **Atención al cliente:** Los colaboradores tienen vocación de servicio y simpatía al momento de atender a los clientes.

### 2.3.3. *Clientes*

Sus clientes son viajeros extranjeros y nacionales que gustan de la naturaleza y aventura, sobre todo *outdoor activities*. Además, se especializan en acoger a parejas viajeras que gustan del confort y comodidad en un ambiente familiar.

### 2.3.4. *Roles de los miembros de la familia en la empresa*

La familia Jiraldó está constituida por siete integrantes: cinco hermanos y los papas que son fundadores de la empresa, quienes siempre mostraron su apoyo al sucesor, desde el momento que fue nombrado el nuevo líder de la empresa.

Así pues, para el fundador era importante tanto el interés como los conocimientos que mostraba el sucesor, ya que de esta forma se aseguraba la continuidad de la empresa. Es por ello, que aceptó que Ricardo, el hijo mayor, sea el sucesor de la empresa, pues contaba con los conocimientos debido a su experiencia fuera de ella, así como, su vocación de servicio inculcado desde pequeño.

Actualmente, solo tres de los hermanos se encuentran laborando en la empresa. Siendo uno de ellos Ricardo Jiraldó, gerente y sucesor.

Con respecto a los roles de cada uno de los hermanos en la empresa se puede apreciar el organigrama en el Anexo Ñ.

### 2.3.5. *Análisis FODA*

En este apartado, se realizará el análisis interno y externo de la empresa C en cuál se encuentra en el Anexo O.

### **2.3.6. Análisis interno AMOFHIT**

#### *a. Administración y gerencia*

La empresa C es una empresa familiar conformada por tres miembros de la familia y uno de ellos es el sucesor del negocio familiar, el cual ocupa el puesto de Gerente General. Este último, desarrolló la carrera de Economía el cual le ayudó en gran parte a llevar un mejor control de la empresa; además de la experiencia y conocimiento que posee del rubro hotelería debido a que ha trabajado en la empresa familiar por más de quince años junto a su padre. El sucesor que ocupa el cargo de Gerente General, también se encarga del área de Ventas. Los otros dos hermanos involucrados en el negocio se encargan de las áreas de administración (limpieza, cocina y recepción) y logística.

#### *b. Marketing y ventas*

**Producto:** la empresa brinda alojamiento con desayuno incluido, las cuales brinda desde habitaciones simples hasta habitaciones múltiples. Además, brinda servicio de lavandería y alquiler de bicicletas.

**Precio:** El ticket promedio por persona es de S/. 250 nuevos soles, por un promedio de 3 días de alojamiento en un cuarto matrimonial.

**Plaza:** Empresa C cuenta con 1 local en Huaraz. Próximamente iniciará su expansión a través del formato de franquicias, logrando llegar a un mayor número de ciudades.

**Promoción y ventas:** La promoción de empresa C es gestionada a través de recomendación de sus propios clientes, publicidad en página web, redes sociales (Facebook), webs de viajes (Booking y TripAdvisor) y publicidad en revistas que están dirigidos a su público objetivo (información turística o deportes de aventura).

#### *c. Operaciones y logística*

La empresa C, opera en un terreno ubicado en la ciudad de Huaraz, el cual también es vivienda de la familia. Es un edificio de cinco pisos donde se distribuyen los cuartos donde se brinda los servicios de hospedaje. En el primer piso hay un espacio común donde los huéspedes pueden permanecer y tomar desayuno. Uno de los hermanos que es el encargado del área de administración que comprende el área de cocina, limpieza y recepción, tiene como equipo a un cocinero y dos ayudantes, cinco personales de limpieza y una recepcionista, quienes se encargan de la mayoría de las operaciones en la empresa. En el caso del área de logística, que está a cargo de otro hermano, posee una serie de proveedores quienes le brindan los elementos necesarios para que opere la empresa y que distribuye y almacena en el mismo local.

*d. Finanzas y contabilidad*

En los últimos cinco años el nivel de endeudamiento ha ido en incremento debido a la adquisición de un nuevo local y mejoramiento de las instalaciones del local original. Además, sus ventas han ido en crecimiento debido a su cada vez mayor alcance al público objetivo, el cual sustenta el incremento en sus activos y personal a cargo, así como la inversión en cuanto a nuevas formas de publicidad, que según el Gerente General es un tópico esencial para la empresa.

*e. Recursos humanos*

Empresa C no cuenta con un departamento oficial de recursos humanos que se encarga de la gestión con el personal que trabaja en la empresa. Sin embargo, al ser una pequeña empresa hay un trato estrecho con los empleados, los cuales sienten la confianza suficiente para dirigirse a sus jefes en cada área y poder manifestarles sus necesidades. La empresa considera relevante que los empleados se sientan cómodos al momento de brindar la atención al cliente y su vez hace que estos se sientan a gusto.

*f. Sistema de información y comunicaciones*

La empresa ha sabido usar las herramientas necesarias para comunicarse, así como brindar información sobre algún tema de la empresa. Sobre ello, la empresa usa muchos elementos informáticos, tales como, Excel para llevar el control de las reservas y pagos, Whatsapp para comunicarse constantemente de forma más directa con los trabajadores y Corel Draw para elaborar comunicados y anuncios que publican en un mural ubicado en el primer piso del local donde opera.

*g. Tecnología e investigación y desarrollo*

La tecnología está presente, principalmente, en las formas de publicidad que usa la empresa para darse a conocer. Sin embargo, no existe un área formal de tecnología e investigación y desarrollo. La atención a la demanda del mercado se realiza de manera intuitiva analizando a los competidores y atendiendo la retroalimentación por parte de los clientes. El sector hotelería es variable y, usualmente, tiene demanda por temporadas, por lo que la innovación en el servicio que brindan y en la forma de operar se ha convertido en un tema fundamental para la empresa.

**2.3.7. Análisis de Porter**

*a. Poder de negociación de clientes*

El poder de negociación es alto, ya que al haber tanta competencia el cliente es el que puede decidir dónde y cómo desea recibir el servicio, cuánto desea pagar por él y escoger el que más le convenga. Además, los clientes exigen recibir un servicio de primera categoría.

Para el caso del sector hotelera los clientes están clasificados por grupos (turistas mayores 20 personas) y unidades (turistas menores a 8 personas). Para ambos casos el poder de negociación es alta, debido a la amplia lista de opciones que los clientes pueden encontrar en la zona, pues cambiar de opción no representa mayor costo.

*b. Poder de negociación de proveedores*

Los proveedores que posee empresa C los abastece de productos que no son especializados, por lo que es fácil para la empresa cambiar de proveedor si es que encuentran mayores beneficios en otro. Por ende, los proveedores poseen un poder de negociación bajo, pues no existe un costo alto de cambio de proveedor.

La empresa C posee una lista de proveedores con los que ya mantiene una relación de varios años, pues la empresa no tiende a cambiar de proveedores constantemente, algunos de ellos son Mundo de la Limpieza que le brinda los implementos necesarios para cumplir con la limpieza de las habitaciones y el hotel en general; El Mundo del Edredón Perú EIRL que los provee del repuesto de almohadas, sábanas y frazadas; Gasu SAC (Lima) y Comercial Nataly (Huaraz) que les brinda los colchones para las camas matrimoniales y simples; y Carpintería y Mueblería Moderna la cual se encarga de todo el equipamiento del local o de alguna reparación en cuanto a los muebles que hay en el hotel en general.

Para el caso de los proveedores de alimentos, que los abastece de los productos principales para el desayuno, la empresa obtiene los insumos del mercado central de Huaraz y se compra de forma semanal.

*c. Amenaza de ingresos de nuevos competidores*

En el presente sector, las barreras de entrada son altas. El capital necesario para ingresar es el principal impedimento, el cual se ha dificultado mucho más, teniendo en cuenta la coyuntura actual que ha afectado, principalmente, a este sector económico. Así pues, según INEI (2020), indican que: en mayo del 2020 el Índice de Producción de Alojamiento bajó en 99,79% por la cancelación de visitas de turistas, el cierre de fronteras, cancelación de eventos masivos etc. Por otro lado, las políticas en torno a las formalidades que requiere este sector son otro aspecto que limita la entrada de nuevos competidores, más aún con la coyuntura actual hay una serie de protocolos sanitarios que tiene que seguir el sector ante el COVID-19 (Resolución N° 080-2020-MINCETUR, 2020). Finalmente, se tiene la dificultad de construir un hotel o adaptar una vivienda.

Para el caso de la empresa C la barrera de entrada de nuevos competidores es alta, debido a que, actualmente, el mercado no es el más adecuado para realizar una inversión en este sector. Así pues, para la empresa C es poco probable que cuente con nuevos competidores, debido no solo al financiamiento que resulta bastante alto, sino también a las políticas y protocolos que se irán instaurando para que este tipo de sectores comiencen a operar nuevamente.

*d. Amenaza de productos sustitutos*

La amenaza de productos sustitutos para la empresa es alta, ya que el cliente puede obtener el mismo servicio, que le brinda la empresa C, en otras empresas similares, así como, hostales, casas de alojamientos, camping, entre otros. Los cuales se encuentran a los alrededores de la ciudad de Huaraz. Sin embargo, la empresa para contrarrestar esta amenaza se ve en la necesidad de fortalecer sus ventajas competitivas para destacarse dentro de su rubro.

El sustituto más próximo a un hotel para los turistas son las casas de alquiler o los departamentos. Además, se tiene la opción de alojarse en casa de un familiar o un amigo.

*e. Rivalidad entre competidores*

Para el caso del sector hotelera, la rivalidad entre competidores es bastante alta, porque hay variedad de alojamientos que ofrecen el mismo servicio.

Para poder sobrellevar esta rivalidad y debido a la coyuntura actual que pasa el país, la empresa viene ofreciendo el servicio a un precio por debajo a lo que se tiene establecido en situaciones normales, lo cual resulta altamente competitivo.

## **CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se procederá a analizar los hallazgos, encontrados producto del trabajo de campo y de la entrevista validación de expertos (ver el Anexo P), los cuales serán contrastados con teoría.

El análisis se realizó teniendo en cuenta la siguiente estructura. Primero se muestran los hallazgos, luego la opinión de los expertos y, por último, el contraste de los dos primeros puntos con la teoría.

Finalmente, se sintetiza el capítulo con un cuadro de redes de cada caso de estudio extraídos del Atlas ti.

### **1. Descripción y análisis del estilo paternalista en los tres casos de estudios**

Como primer paso de análisis se detallará los tipos de paternalismos presentes en los casos de estudio, ya que son de suma importancia para analizar la vinculación entre el paternalismo y la satisfacción del sucesor con el proceso de sucesión.

Para el caso de la empresa A, se encontró la presencia de los tres estilos paternalistas, los cuales serán detallados a continuación:

Por un lado, el paternalismo benevolente en la empresa A, está enfocada en el apoyo del predecesor al sucesor. Es así que el sucesor mencionó: “Él siempre apoyaba, no sólo a mí sino a toda la familia, estaba al tanto de todos. No solo de sus hijos sino también de sus hermanos, sobrinos, todos. Siempre pendiente. Era un hombre muy sobreprotector” (1:8). Una de las formas de demostrar este soporte fue en momentos en los cuales el predecesor escuchaba al actual líder y apoyaba sus opiniones, lo cual se demuestra en lo dicho por el sucesor: “Cuando me aceptó que teníamos que tecnificar la empresa, él siempre quiso siempre mantener sus tractores viejos, sistemas de riego tradicionales, sus cuentas en cuaderno y lápiz. Entonces cuando aceptó que el mundo había cambiado y aceptó que teníamos que tecnificarnos ahí me hizo caso y logramos hacerlo” (1:14).

Así mismo, se observa una clara preocupación del predecesor por la satisfacción de las necesidades de los demás miembros de su familia, lo cual se traduce en el interés de este para introducirlos en el negocio, el sucesor mencionó: “él siempre trabajó pensando en la familia, él siempre dijo, lo que yo hago lo hago para mi familia. para dejar a mi familia una enseñanza y un negocio próspero. Él ha pensado hasta en los nietos y bisnietos, quería dejarles a ellos. Dejarnos a nosotros la empresa para mantener el negocio, capital y todo lo que se tenga que hacer para el futuro de la familia” (2:2). Otra muestra de este interés se evidencia en el deseo del predecesor, porque se mantenga una buena relación entre el sucesor y los demás miembros del directorio, lo

cual se deduce de lo mencionado por el sucesor “Él era muy insistente, siempre decía reúnanse, pónganse de acuerdo, no tomen las decisiones solos siempre él inculcaba que nos juntemos a conversar por lo menos una vez al mes” (1:20).

Por otro lado, si bien el paternalismo autoritario estuvo presente, esto fue solo en algunos momentos en donde salió a relucir la autoridad absoluta, ya que el predecesor era dueño de más del 50% de las acciones de la empresa, lo anterior se evidencia en lo que relató el sucesor: “algunas veces él también imponía al resto de la familia. Como él era el representante del 50% ya tenía mi apoyo, entonces ya él se sentía que ya podía tomar la decisión de hacerlo” (1:9).

Así mismo, el predecesor ponía en prioridad sus deseos personales y es así que con el fin de hacer cumplirlos ejerce control sobre su subordinado exigiendo sentimiento de endeudamiento y obediencia: “simplemente ordenaba, él decía algo, lo que decía se tenía que hacer. Era normal, muchas veces era contra mi voluntad, así se hacían las cosas” (1:10). Del mismo modo se observa la intervención de las preferencias del padre en el subordinado para que se haga finalmente lo que él cree que es adecuado: “el siempre intervenía y proponía, decía, vamos a hacerlo juntos. Cuando la cosa ya era grande siempre proponía y sugería y nos guiaba para que todos estemos de acuerdo” (1:13).

Lo mostrado líneas arriba muestra la forma de actuar del padre, la cual fue corroborada por el hermano del sucesor, ya que mencionó: “muchas anécdotas ha habido que a veces he hecho cosas por mi decisión y me he dado cuenta que yo estaba equivocado y él siempre quería que le consultemos las cosas antes de hacerlas” (2:23) “Entonces nos acostumbramos siempre a que él era quien tomaba la última decisión, pero nosotros siempre dando nuestra opinión” (2:24).

Sin embargo, se evidencia una contradicción, ya que, a pesar de la actitud de opresión del padre, el sucesor acepta ello y menciona que “estaba a gusto” (1:10).

Finalmente, el paternalismo moral en la empresa A, se reflejó en el actuar del predecesor, el cual estaba guiado por la base de sus principios y valores tanto en el aspecto personal como en lo laboral. Pues el sucesor mencionó: “era demasiado estricto hasta el día que murió, la hora de inicio de labores era la hora de inicio, nosotros empezábamos a conversar a las 5 am. Lógicamente cuando él fue entrando a edad avanzada yo iba al campo a las 5 am o 5:30 am y volvía por él a las 7:30 am” (1:7). Así mismo, este estilo de liderazgo fue transmitido a su familia e hijos, lo cual se refleja en lo siguiente: “los valores siempre los inculcó a toda la familia, no importa que no esté puesto en un papel, si ya lo dijiste tienes que cumplirlo. Se comprometía en algo y se hacía pase lo que pasé muchas veces perdiendo plata” (1:11).

Una de las personas que interiorizó más de estas enseñanzas fue el actual líder, ya que pudo “haber logrado disfrutar de sus enseñanzas, porque trabajé de la mano de él durante 30 años” (1:3), “entonces fui aprendiendo de él, con el tiempo fui tomando el mando, conforme él fue envejeciendo y ahora yo soy el gerente. Al principio solo lo acompañaba para que no vaya solo” (1:24).

Así mismo, se ha identificado que ante este estilo de liderazgo paternalista moral hay respuestas positivas y un sentimiento de admiración y de endeudamiento por voluntad propia del sucesor. Esto debido a que “fui aprendiendo de él porque era un agricultor de muy larga trayectoria” (1:2), “era un hombre capaz, su papá se enfermó cuando él tuvo 18 años y él tuvo que tomar el mando de toda la empresa que no era pequeña pero tampoco era lo que es ahora, pero era él solo, era el hijo mayor y tenía 18 años entonces tiene que haber sido difícil para él también” (1:36).

De todo lo anterior se ha encontrado que el paternalismo moral y el paternalismo benévolo son los estilos de liderazgo que han estado presentes en mayor medida en el predecesor de la empresa A, pues como lo indicó el hermano del sucesor “él siempre trabajó pensando en la familia, él siempre dijo, lo que yo hago lo hago para mi familia. para dejar a mi familia una enseñanza y un negocio próspero. Él ha pensado hasta en los nietos y bisnietos, quería dejarles a ellos. Dejarnos a nosotros la empresa para mantener el negocio, capital y todo lo que se tenga que hacer para el futuro de la familia” (2:2).

Además, si bien es cierto hay matices de un estilo de liderazgo autoritario, este es aplicado al inicio del proceso de sucesión cuando el hijo comenzaba a participar en el negocio, por lo que el predecesor tomaba decisiones solo e imponía su autoridad para alcanzar algún objetivo.

Para el caso de la empresa B estuvo presente tres estilos de paternalismo, los cuales serán detallados a continuación:

Por un lado, el paternalismo benevolente en la empresa B estuvo presente en la relación familiar-empresarial de padre a hijo, en la cual la relación filial hace que este tipo de liderazgo nazca de forma natural. En contexto con lo anterior, el fundador se preocupaba por tener espacios y tiempo para sus hijos tratando de brindarles confianza en el aspecto personal “siempre nos aconsejaba, nos reíamos con él y teníamos confianza” (1:11). Sin embargo, todas estas muestras de benevolencia se daban más en el plano familiar que en el empresarial.

Así como los estados afectivos positivos en el sucesor producto de la relación y el comportamiento del fundador hacia el sucesor, el sentimiento de endeudamiento y gratitud están presentes en el sucesor, ya que antes de asumir el cargo pensó en la condición del padre que al

tener una edad avanzada decidió aceptar el cargo. El sucesor expresó: “por mi papa, la razón es que yo lo vine acompañando desde que tuve 17 años y él ya está mayor no se podía dejar a la empresa sola” (2:8).

Finalmente, encontramos el sentimiento de endeudamiento del sucesor hacia su padre, él mencionó lo siguiente: “además, yo elegiría a mi papá, porque él nunca dejaría que yo caiga y si caigo pues me ayudaría levantarme” (2:9).

Por otro lado, el fundador tuvo comportamientos de un estilo de liderazgo paternalista autoritario, a través de la autoridad absoluta basada en recompensas y castigos, estos castigos eran reflejados en llamadas de atención hacia el sucesor, los cuales se daban delante de empleados y miembros de la familia haciendo notar su posición de dueño y autoridad de la empresa: “él ordenaba y yo obedecía eso era nada más” y tenía que seguir al pie de la letra las enseñanzas que me daba, porque si no me gritaba” (2:19).

Lo anterior también es reforzado por el hermano menor del sucesor, quien se mostraba en desacuerdo por la forma en la cual se dio la transmisión de enseñanzas e ideas del fundador al sucesor: “le enseñaba, pero yo creo que tal vez mi padre pudo haber tenido un poco más de paciencia, porque se alteraba muy rápido cuando no aprendía bien algo. Y siempre terminaba gritándole a mi hermano” (1:15).

En contexto con lo anterior en la entrevista al sucesor se pudo recopilar información del comportamiento del fundador hacia él y miembros de la familia.

Todas las tareas designadas por el fundador al sucesor en la empresa tenían que darse a su modo y tal cual él había ordenado, sino se cumplía lo anterior el fundador perdía la paciencia y regañaba al sucesor “cuando cometemos algún error, siempre nos gritaba, porque siempre quería que todo sea a su modo y bien” (1:9).

Es preciso señalar que el control ejercido por el fundador sobre el sucesor estaba basado en jerarquía, ya que él era tratado como un empleado dentro de la organización y tenía que obedecer al pie de la letra cada indicación que el fundador daba. Como declaró el sucesor: “la transmisión de ideas o decisiones siempre han sido bien estrictas, la forma en la cual se daban fue de jefe a empleados siempre se tenía que hacer lo que mi papá decía y también se tenía que cumplir con la forma en la cual él quería que se hiciera” (1:16).

Ante todo, lo expuesto este tipo de liderazgo paternalista fue aceptado por el sucesor y es percibido como una forma correcta de llevar un negocio, ya que de esa forma puede obtener resultados positivos tanto en eficacia como en eficiencia “mi papá fue estricto, pero eso me sirvió para hacer bien las cosas ahora” (2:32). Lo anterior es sustentado por Hiller et al. (2019) el cual

afirma que “el liderazgo paternalista a menudo se supone como una forma efectiva de liderazgo.” (p. 3)

Finalmente, en la empresa B el paternalismo moral, también está presente en el fundador de la empresa, las características de este estilo han estado presentes de forma transversal en el accionar del fundador enfocado en la transmisión de conocimientos al sucesor, es decir, actúa como un mentor para el sucesor.

Por un lado, el sucesor señala que es una de las características que más admira de su padre, ya que gracias a ese comportamiento ha logrado mantenerse en el mercado y crear buenas relaciones tanto con sus clientes, proveedores y empleados, es por eso que mencionó lo siguiente: “él siempre se dirigía de una forma muy correcta muy puntal con bastante carácter y responsabilidad” (2:11).

También, el carácter moral de su padre frente a sus deudas y clientes es la actitud que el sucesor trata de poner en práctica hasta la actualidad, su padre siempre le enseñó que “se tenía que cumplir los horarios de entrada, todos tenían que llegar bien puntual y respecto a la entrega de trabajos siempre tenían que ser impecables y puntuales” (2:21). Lo anterior es la enseñanza que más aplica el sucesor en la actualidad con sus empleados y hermanos y son considerados valiosas para él.

Por otro lado, el fundador se empeñó, porque el sucesor aprendiera bien cada tarea antes de asumir el puesto; sin embargo, cuando no quedaba clara la enseñanza o el sucesor se demoraba en aprender el fundador perdía la paciencia y lo castigaba “él se preocupaba, porque yo aprendiera todo muy bien y cuando hacía algo mal me gritaba y como yo cometía errores muy frecuentemente me gritaba a cada rato” (2:16).

El apoyo del fundador al actual líder se dió en la realización de tareas y enseñanzas que este impartió, antes de que se diera la sucesión, el fundador se preocupó mucho en que su hijo aprendiera todas las labores y tareas de la empresa, para que de esta forma en un futuro tenga mayores posibilidades de liderar el negocio. El hermano menor mencionó lo siguiente: “Mi papá ha sido muy exigente cuando nos enseñaba, nosotros teníamos que aprender rápido y no fallar en cualquier actividad que nos enseñaba” (1:18) así también nos menciona que la enseñanza siempre fue importante para su padre: “es relevante para mi padre, ya que de esa forma ha podido mostrar y enseñarnos el conocimiento que él tenía” (1:6).

Es por esa razón que el sucesor se sentía apoyado con el accionar de su padre, ya que él al estar muy interesado en el rubro y al su padre enseñarle para incrementar sus conocimientos, generaban en él sentimientos positivos: “el siempre me apoyaba y hasta ahora me apoya” (2:17).

De todo lo expuesto, en el caso de la empresa B, se encontraron dos estilos de paternalismo predominante en el predecesor estos son el paternalismo autoritario y moral.

Con respecto al paternalismo autoritario se ve reflejado y sustentado en la transmisión de enseñanzas durante el proceso de sucesión, ya que fue de forma rígida y a través de castigos, además el padre trataba al hijo como un empleado más. Sobre ello, el sucesor mencionó: “la actitud de mi padre antes de asumir el cargo fue como la de un jefe hacia un empleado” (2:10). Así, también, la forma en la cual le enseñaba las tareas “él se preocupaba porque yo aprendiera todo muy bien y cuando hacía algo mal me gritaba y como yo cometía errores muy frecuentemente me gritaba a cada rato” (2:16).

También, al ser el actual líder el hermano mayor, el fundador consideró que él era el más apto para el puesto y transmisión de conocimiento “pensaba que debía de saber más cosas y manejar mejor el negocio” (1:20).

Con respecto al paternalismo moral, según lo explicado líneas arriba está presente en el comportamiento del fundador, tanto en la enseñanza como en la guía para su hijo, ya que el padre se empeñaba en transmitir todos sus conocimientos y que estos sean interiorizados en el hijo para poder asumir el cargo y mantener el negocio a flote después de asumir el puesto. Es de esta forma que el paternalismo moral y autoritario se mezclan en la enseñanza, ya que muchas veces en la transmisión de ideas el padre perdía la paciencia cuando el hijo no asimilaba los conocimientos de forma correcta y rápida.

Para el caso de la empresa C estuvo presente dos estilos de paternalismo: el benevolente y moral. Estos serán detallados a continuación:

Por un lado, en la empresa C existe una clara presencia del paternalismo benevolente, pues el predecesor apoyó al subordinado en la parte laboral y personal, asimismo se preocupó por el bienestar del sucesor y miembros de la familia.

Así pues, con respecto al apoyo al subordinado, el padre siempre estaba presente para ser soporte ante cualquier paso que se dé en la empresa, como indicó el sucesor y los familiares: “nos decía pues hay que hacer esto vamos a mejorar esto” (2:41), “a mi papá le tratábamos de convencer sobre hacer las cosas de alguna manera y él nos decía sí hagámoslo” (3:84) “es una persona de que si está mal te va a refutar, pero bueno trata de impulsarte a mejorar” (2:27). Además, hizo que la confianza y la seguridad se incrementara en cada uno sus hijos y, sobre todo, en el sucesor: “Si, él nos ha apoyado siempre, siempre nos ha apoyado, porque confiaba en que podíamos hacer algo bueno de todo esto” (2:14), “él nos daba todo ese apoyo para poder tomar decisiones y salir adelante” (3:84).

Con respecto a la preocupación que tiene el padre por el bienestar del sucesor y los miembros de la familia, se identificó que es de interés del padre que la empresa prospere a lo largo de los años, pues de esta forma sería un sustento para su familia, como lo indicaron el sucesor y la familia: “ellos querían ver que el fruto de su trabajo surja, y nos dé trabajo, pues es una fuente de trabajo para mí, para mi hermano y hermana que somos los más involucrados en esto” (2:14).

Por otro lado, el estilo de paternalismo moral por parte del predecesor estuvo presente en la enseñanza del padre durante el proceso de sucesión, en donde el padre tuvo una actitud muy predispuesta a enseñar y no solo a enseñar con palabras sino con el ejemplo, así nos mencionó el sucesor: “lógicamente, que mi papá era la parte importante porque nos enseñaba en el sentido de que él mismo lo hacía, entonces nosotros aprendíamos de lo que él hacía” (3:62). Además, se identificó que algunos métodos que usaba el padre para gestionar la empresa se adoptaron por parte del sucesor y de la familia, pues como el sucesor indicó: “él siempre actuaba de forma operativa, y nosotros aprendíamos y nosotros así lo hacíamos. Entonces, ese era el método que aplicaba con nosotros” (3:63).

Así mismo, los efectos del comportamiento moral del fundador, se manifiesta en la admiración que siente hacia su padre, así como el sentido de endeudamiento que le transmite por voluntad propia. De esta manera, el sucesor señaló: “mi padre siempre ha sido un modelo para mí durante este trayecto” (3:24) “Entonces, desde ese momento tú te sientes involucrado, comprometido, con toda la voluntad y las ganas de poder hacer las cosas sean buenas o malas, pero ya tienes el apoyo detrás de todas las personas, tu padre” (3.86) “Entonces, ese *know how* que me dio mi papá, lo hemos adquirido de una buena manera y ahora lo llevamos también de esa manera tal como él siempre nos ha inculcado” (3:38).

Este sentimiento de endeudamiento y admiración con respecto al padre se reafirma con lo mencionado por su hermana, quien detalló: “él lo llevó muy bien, ambos lo han llevado muy bien entonces han sabido mantener esa línea, han sabido mantener ese respeto, ese prestigio. Entonces, sí ha sido muy buena la enseñanza que nos han podido dar” (2:31) “entre mis hermanos decíamos que la imagen de buena calidad de servicio lo hemos aprendido de él, porque él es una persona bien correcta (2:31).

De todo lo anterior, en el caso de la empresa C, se encontró que el estilo de liderazgo benévolo y moral son los únicos presentes en la empresa, siendo el comportamiento benévolo el que ha guiado, en mayor medida, el accionar del predecesor, reflejado en las enseñanzas que le daba a su hijo. Estos estilos de liderazgo han estado presentes en la empresa en todo el proceso de sucesión en el que ha participado el actual líder. Como lo dijo el sucesor: “mi papá era una persona que conversaba, no daba órdenes él conversaba con nosotros, él era como un amigo con

nosotros, mi padre siempre nos ha apoyado” (3:57), “mi padre quería ver que el fruto de su trabajo surja, y nos dé trabajo, pues es una fuente de trabajo para mí, para mi hermano y hermana que somos los más involucrados en esto” (2:14), “nos enseñaba en el sentido de que él mismo lo hacía, entonces nosotros aprendíamos de lo que él hacía” (3:62).

A continuación, se presenta un contraste entre los hallazgos y validación de expertos.

Por un lado, según expertos es factible que exista una combinación de los tres estilos de paternalismo en un mismo líder según diferentes contextos y grados, así pues, comentaron:

“Dependiendo de las circunstancias que se presente va a actuar de un tipo de liderazgo u otro, [...] yo creo que puede haber un mix, es una cuestión de grados siempre algo va a ser más que el otro” Enrique Mendoza (comunicación personal, 7 de julio, 2020).

“Todos tenemos de todo, pero cuando hablas de paternalismo es lo que predomina en la sucesión, yo no dudo que un paternalismo benévolo esté presente en el líder, sin embargo cuando exista crisis económica en la familia tomará una decisión autoritaria, pero eso no lo hace autoritario[...]oye tú sabes más que yo y por lo tanto lo acepto y vamos a llegar a un buen puerto, puede ser que me insultes, eso está mal, pero lo acepta, porque bueno el barco me lleva a donde yo quiero ir a donde yo quiero llegar” David Wong (comunicación personal, 13 de julio, 2020).

“Es posible encontrar los tres tipos de paternalismo en una empresa, sin embargo, se tiene que tener en cuenta la edad y el origen de los líderes” Jaime Salomón (comunicación personal, 11 de julio, 2020).

Asimismo, lo mencionado líneas arriba respecto a la presencia de los tres estilos de paternalismo presentes en un solo líder es consistente con la teoría pues según Wang (2018) es posible encontrar tres estilos de paternalismo en un solo líder; sin embargo, estos estarán presentes de mayor o menor medida dependiendo del contexto y de las necesidades del líder. Además, esta mezcla de paternalismo va a generar diferentes respuestas por parte del sucesor (Aycan, 2006; Chen, Eberly, Chiang, Farh & Cheng, 2014; Farh & Cheng, 2000, como se citó en Hiller et al., 2019).

Con respecto a la relación entre padre e hijo, se considera que la preocupación del predecesor por el bienestar de su familia es un sentimiento innato (Kets & Carlock, 2007).

En el caso de la empresa A, si bien existe un estilo de paternalismo autoritario, al ser la relación padre e hijo este va cambiando a medida que transcurre el proceso de sucesión, ya que el predecesor busca que el hijo adquiera conocimiento para un mejor desempeño. En el caso de la

empresa B, la relación filial padre e hijo estaba presente en mayor medida en la relación familiar, ya que el padre trataba de crear lazos de confianza y momentos de armonía familiar cuando aconsejaba a sus hijos, además de buscar el bienestar futuro de su hijo y de la familia (Kellermans et al., 2014). Finalmente, en el caso de la empresa C, la relación padre e hijo está presente en todas las relaciones de la empresa, ya que el padre busca siempre el bienestar del hijo apoyando sus decisiones y guiándolo para un mejor manejo de la empresa.

Por otro lado, se ha observado en los tres sucesores que los comportamientos paternalistas han generado respuesta por parte ellos, tales como sentimientos afectivos, sentimiento de deuda y respeto hacia el predecesor, pues como se menciona en la teoría el paternalismo moral y benévolo generan sentimientos de respeto, gratitud, endeudamiento y simpatía (Aycan, 2006; Chen, Eberly, Chiang, Farh & Cheng, 2014; Farh & Cheng, 2000, como se citó en Hiller et al., 2019). Mientras que el paternalismo autoritario genera reverencia, sentimientos de miedo y temor en los seguidores (Hiller et al., 2019). Sin embargo, solo lo hallado en la empresa B no es consistente con lo que se menciona en la teoría. Puesto que aun cuando el predecesor mostró comportamientos de control y autoridad absoluta, el sucesor mantiene admiración y respeto hacia su padre, además de expresar sentimientos de endeudamiento. Según los expertos lo anterior es explicado por lo siguiente:

“En los tres paternalismos se genera el sentimiento de lealtad, o sea la lealtad no solo está ligada al benévolo o moral también está ligada al autoritario, el sucesor la va construyendo en el tiempo. Además, el hecho de que yo sea bueno con mis hijos no significa que yo genere lealtad o, que yo sea demasiado autoritario, no significa que no genere lealtad, la lealtad está muy ligada a la confianza. El sucesor con un paternalismo autoritario en algún momento va a sentir que es rechazado por los padres, pero después se va a dar cuenta que el padre o la madre son autoritarios, porque quieren protegerlo” Jaime Salomón (comunicación personal, 11 de julio, 2020).

“El amor filial es lo que los une. La lealtad en realidad no cabe aplicarla, hay una lealtad, pero de hijo hacia el padre y no depende del estilo del padre” Pablo Domínguez (comunicación personal, 14 de julio, 2020).

En tercer lugar, en los tres casos de estudios existe la presencia permanente de comportamientos propios de un paternalismo moral, lo cual es consistente con los hallazgos y teoría, pues según Wang et al. (2018) la moral es algo innato de todo líder al ser una característica típica de cada uno, no se puede desligar ni analizar sin tenerlo presente. De la misma manera, los expertos señalaron lo siguiente:

“Moral siempre presente: Yo creo que puede haber un mix, es una cuestión de grados siempre algo va a ser más que el otro” Enrique Mendoza (comunicación personal, 7 de julio, 2020).

“La moral estará presente en alguna medida, pero nunca va a estar ausente digamos y eso es lo característico de una empresa familiar, y lo que hay en la familia son afectos. Entonces la parte moral siempre está, puede estar en un grado bajo, pero siempre está en alguna medida” Pablo Domínguez (comunicación personal, 14 de julio, 2020).

En los siguientes apartados, se analizará las relaciones que existen entre el tipo de comportamiento paternalista y las variables de satisfacción percibida por parte del sucesor en el proceso de sucesión.

## **2. Vinculación entre el liderazgo paternalista y la satisfacción del sucesor con el proceso de sucesión**

Según lo mencionado en el capítulo 1, la presente investigación está enfocada en el estudio de la influencia del liderazgo paternalista en la satisfacción del sucesor con el proceso de sucesión, en búsqueda de lo anterior se hizo uso de las entrevistas semiestructuradas de casos múltiples las cuales fueron aplicadas a los casos de estudios. Los resultados serán detallados a continuación.

Cabe recalcar que en un inicio el análisis que se planteó realizar estaba enfocado en cada caso de estudio; sin embargo, teniendo en cuenta la opinión de los expertos entrevistados, se realizó un análisis por elemento, ya que estos mencionaron que el rubro de la empresa no repercute en el análisis, ya que el paternalismo (carácter del fundador) nace en la familia y es trasladada a la empresa, por lo cual, el análisis se ha realizado según la vinculación del paternalismo y cada elemento de satisfacción del sucesor en el proceso de sucesión.

### **2.1. Paternalismo y oportunidad de experimentar y tomar decisiones en la empresa**

En el caso de la empresa A, se ha evidenciado que no existe un solo estilo de liderazgo paternalista, sino que existe una combinación de los tres. En el caso del estilo de liderazgo paternalista autoritario se hizo presente en la toma de decisiones cuando el hijo empezó a involucrarse al negocio, ya que el hijo al ser inexperto el padre no dejó que tome decisiones solo. Esto se puede evidenciar en lo que mencionó el sucesor: “Mi padre tenía siempre la decisión y participaba en todo” (2:17). También estuvo presente cuando el predecesor hizo prevalecer sus preferencias en la toma las decisiones, pues como lo mencionó el sucesor: “algunas veces él

también imponía al resto de la familia. Como él era el representante del 50% ya tenía mi apoyo, entonces ya él se sentía que ya podía tomar la decisión de hacerlo” (1:9).

Sin embargo, a medida que pasaba los años y el hijo iba adquiriendo experiencia, el padre comenzó a cambiar la toma de decisiones de autocrática a democrática insistiendo en que la toma de decisiones se realice en conjunto y en consenso, según lo que relató el sucesor: “él era muy insistente, siempre decía reúnanse, pónganse de acuerdo, no tomen las decisiones solos siempre él inculcaba que nos juntemos a conversar por lo menos una vez al mes” (1:20).

Además, el predecesor confiaba mucho en el sucesor para la toma de decisiones estratégicas, operativas y contingentes, esto se puede evidenciar: “él confiaba mucho en lo que yo le sugería y siempre lo tomaba en cuenta” (1:21) “Y muchas veces él proponía lo que yo le proponía a él algunas veces” (1:30). En este sentido, el hermano está de acuerdo con lo dicho con el sucesor ya que menciona: “opinábamos, discutíamos y llegábamos a un acuerdo” (2:9).

En la empresa B, el comportamiento del paternalismo autoritario, se ve reflejado en la toma de decisiones por parte del fundador la cual fue autocrática, tanto para tomar decisiones estratégicas como operacionales. Este tipo de toma de decisiones no incomoda ni disminuye la satisfacción del sucesor, ya que él consideraba que su padre era el más apto para tomar decisiones, porque era el dueño de la empresa y solo él tenía la autoridad para hacerlo, el sucesor mencionó: “mi papá tomaba las decisiones solo no las consultaba con nosotros era su negocio y él veía cual era la mejor forma de manejarlo, además tenía más experiencia que nosotros” (2:37).

Cabe señalar que al asumir el mando el sucesor, ha cambiado la forma en la que se toman las decisiones, pasando de autocrática a democrática, por lo que actualmente el sucesor comparte y acepta sugerencias e ideas de sus hermanos, incluso de su padre. Esto se evidencia con lo que indicó el sucesor: “el sistema de toma de decisiones ha cambiado, porque ahora yo consulto con mis hermanos para tomar decisiones importantes”. (2:40). Aun cuando el predecesor es visto como un ejemplo a seguir, según lo que menciona el sucesor: ¡Sí! Sí lo consideró un ejemplo a seguir, las razones de un ejemplo a seguir es que él es trabajador, responsable, responsable con cada uno de sus hijos, con la esposa con la casa la familia (2:9)

Para el caso de la empresa C, los comportamientos evidenciados para la toma de decisiones son de apoyo y conciliación entre los miembros de la familia, lo cual es característico de un paternalismo benevolente.

De ello se deriva que la totalidad de decisiones que se han realizado en la empresa, antes y después de la sucesión, se lleven a cabo democráticamente. En donde, el fundador generó espacios de confianza en el que los miembros de la familia presentaron sus opiniones para llegar

a un acuerdo, tal como lo mencionó el sucesor: “las cosas con él salían de una conversación, nos reunía y en una conversación indicábamos en conjunto qué es lo que iba a hacer cada uno, para formar grupos de trabajo” (3:59), “él nunca nos imponía nada, siempre quedábamos en un consenso sobre la distribución de las tareas” (3:67).

Además, el fundador también le daba autonomía al sucesor para que pudiera decidir, según su criterio: “nos daba autonomía, varias decisiones en la empresa salían de nosotros, cuando le decíamos a mi papá que queríamos hacer esto o lo otro, entonces le ahorrábamos y le simplificábamos gran parte del trabajo operativo que había que hacer en la empresa” (3:66).

Sin embargo, si bien este estilo de decisión le permitió al sucesor realizar la visión que tenía de la empresa, también significó un problema para decidir temas operativos. Pues, al tener que consultarlo con todos, se hacía la gestión menos eficiente y muchas veces se realizaban reprocesos, pues el sucesor indicó: “fue muy difícil incluso para hacer los temas de decoración unos estaban de acuerdo, otros no, hay que consultar a todos ante cualquier cambio, y fue todo un tema. Para lidiar todo eso lógicamente existió la negociación el consenso y todo eso” (3:41).

Según los expertos, el paternalismo puede influenciar en el elemento oportunidad de experimentar y tomar decisiones. Los cuales afirmaron que “sí puede influenciar ya sea positiva o negativamente, porque el padre es el líder de la empresa y el hijo es el gerente comercial y el padre por su cultura autoritaria cambia las decisiones del hijo hacia los vendedores, va a impactar en su satisfacción. Positivamente, si tiene el perfil de que acepta el liderazgo de su padre, pero se vincula de manera negativa si el hijo tiene su personalidad y tiene sus principios y cree en su liderazgo sí va a sentirse afectado negativamente, y sobre todo puede afectar su nivel de compromiso con la empresa, porque el padre lo contradice y él sucesor se puede sentir desmotivado [...] conforme el proceso de sucesión continúe, la toma de decisiones va a ir cambiando, va a ir delegando un poco más mediante el hijo responda. Los hijos vamos a seguir el ejemplo de los padres, y más aún en una empresa familiar, si yo veo que funcionó ese estilo de toma de decisiones yo haré lo mismo, más aún cuando ya no soy el único que va a tener la propiedad porque también lo tendrán mis hermanos” Enrique Mendoza (comunicación personal, 7 de julio, 2020).

Asimismo, para lo expertos resalta la particularidad de lo hallado en la empresa B. Es así que opinaron que “la empresa B [...] él ha sido el sucesor, porque es el que tiene el mejor perfil en cuando a docilidad, para poder aceptar al predecesor, entonces todos ganan teniendo esa figura pues el fundador autocrático se siente bien teniendo a un sucesor dócil y el sucesor dócil se siente bien teniendo a un líder autocrático. Pero este sucesor no es autocrático, al contrario, es la docilidad en esencia, entonces él no es solamente dócil con el fundador, sino que también es dócil

con su equipo de trabajo, termina entonces siendo una democracia total, porque él no tiene el perfil del predecesor, es un tipo que acepta todo lo que le dicen, es una persona que está ahí para servir al equipo. Entonces es muy lógico y la respuesta a esa pregunta de que si el paternalismo se vincula con el estilo de toma de decisiones es que sí sucede eso y conocemos varios casos de eso” César Cáceres (comunicación personal, 17 de julio, 2020).

Asimismo, lo mencionado es consistente con la teoría, ya que las tomas de decisiones democráticas generan armonía en las relaciones, unión y compromiso con la empresa (Contreras & López, 2013). Pues, por un lado, en las empresas A y C la apertura y apoyo, características de un paternalismo benévolo y moral, así como las relaciones padre e hijo que se desarrollaron dentro de la familia están presentes en la forma en el que fundador brinda oportunidades de toma de decisiones al sucesor; permitiéndole compartir sus opiniones libremente, lo que ha significado que se puedan sentir a gusto y satisfechos de aportar al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Sin embargo, la teoría indica que la toma de decisiones autocrática podría generar conflictos y elecciones no beneficiosas (Contreras & López, 2013). Generando de esa forma insatisfacción en el sucesor; pero, en la empresa B al contrario de lo que se menciona en la teoría, el paternalismo autoritario es aceptado por el sucesor, lo cual no afecta en la satisfacción del sucesor, ya que no genera conflictos ni elecciones poco beneficiosas para él ni para la empresa. Lo anterior puede ser justificado por la presencia del paternalismo moral, así como los roles producto de las dinámicas familiares, pues el predecesor transmite enseñanzas al sucesor, por lo cual el padre es visto como un mentor y guía a seguir por el sucesor, ya que todas las acciones realizadas por el padre son tomadas como herramientas para el futuro.

## **2.2. Paternalismo y satisfacción con los logros alcanzados en la empresa**

En la empresa la empresa A, el sucesor, al tomar mayor responsabilidad en la empresa durante el proceso de sucesión comenzó a tener desafíos y retos que debía cumplir, por ejemplo, logró incrementar el volumen de ventas mediante decisiones de inversión, lo cual generó confianza en el predecesor. Esto lo llevó a ser nombrado, oficialmente, como el actual líder de la empresa A. En este sentido, se evidencia que ante estos momentos el sucesor siempre fue apoyado por su padre, es así que las opiniones que el hijo le daba las compartía durante las sesiones en el directorio permitiendo que los ideales del actual líder estén presentes en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Lo anterior es confirmado en la entrevista al sucesor: “cada día se fue dando cuenta que él tenía que escucharnos y dejarnos opinar y conversar porque él cómo era un hombre mayor no

podía seguir trabajando al ritmo antiguo, entonces ha habido cosas que se han ido modernizando porque si no nos modernizábamos no íbamos a salir adelante” (2:16), asimismo, se le pregunta sobre cuál fue el momento en el que se sintió más feliz y satisfecho, y este relató: “cuando aceptó que el mundo había cambiado y aceptó que teníamos que tecnificarnos ahí me hizo caso y logramos hacerlo” (1:14). Es decir, haber alcanzado logros en la empresa y recibir el apoyo de su padre le hicieron sentir satisfecho durante este proceso de sucesión.

Por otro lado, todo el esfuerzo del sucesor era reconocido indirectamente, ya que su padre lo hacía saber a través de sus trabajadores, tal como lo mencionó el sucesor: “él nunca me lo hacía saber directamente, como que era mi obligación haberlo logrado, pero siempre se lo decía a los empleados que estaban con nosotros, resaltaba el logro que yo había tenido y los empleados me lo comentaban por atrás” (1:15).

En suma, cabe mencionar que las actitudes presentes en esta influencia corresponden a un estilo de paternalismo benevolente, ya que el predecesor demuestra su apoyo al subordinado para que este pueda desenvolverse dentro de la empresa y a la vez obtener resultados.

En la empresa B la satisfacción por los logros alcanzados dentro de la empresa fueron guiados por la apertura del padre hacia el hijo y las enseñanzas brindadas durante todo el proceso de sucesión, ya que el hijo comenzó a participar desde los 17 años. Durante su participación su padre empezó a enseñarle y a dejarle tareas para que él incrementara sus conocimientos y vaya aprendiendo del negocio “primero ayudando a mi papá en pequeñas tareas dentro de la empresa, luego ya poco a poco fui realizando más funciones dentro de la empresa.” (2:1). Asimismo, según lo que dijo el sucesor el deseo del padre por hacer que el hijo se involucre en el negocio generó sentimientos de alegría, esto es reflejado en lo que dice el sucesor: “mi papá me dijera que quería mi ayuda me hizo sentir alegre” (2:5), porque, de esa forma, podría aprender más del rubro en el cual quería desempeñarse.

De todo lo anterior, la participación voluntaria del sucesor en la empresa de su padre produce un incremento en el grado de satisfacción. El sucesor mencionó: “empecé a participar en el negocio, porque yo lo decidí, yo decidí trabajar y ayudar en la empresa de mi papá” (2:3).

Además, es importante señalar que el paternalismo autoritario estaba presente en la forma de transmitir ideas y enseñanzas, ya que fueron impartidas de forma rígida y a través de castigos, tal como lo mencionó el hermano menor: “la transmisión de ideas o decisiones siempre han sido bien estrictas la forma en la cual se daban fueron de jefe a empleados siempre se tenía que hacer lo que mi papá decía y también se tenía que cumplir con la forma en la cual él quería que se hiciera sino te gritaba” (1:16).

Siguiendo la misma línea, la combinación de comportamientos autoritarios y morales, no se vincularon con la satisfacción del sucesor. Por un lado, el sucesor aceptó como correcto la forma de transmitir conocimientos y la imagen de jerarquía ante su padre, aun cuando su padre acostumbraba a exigirle más que a los demás, ya que veía en él al futuro líder de su empresa. Por otro lado, el comportamiento del paternalismo moral en el fundador trajo como consecuencia que el sucesor sintiera que el objetivo de su padre era que él aprendiera de forma correcta para tener una mejor gestión de la empresa.

Sobre lo anterior, el sucesor mencionó lo siguiente: “él se preocupaba porque yo aprendiera todo muy bien y cuando hacía algo mal me gritaba y como yo cometía errores muy frecuentemente me gritaba a cada rato” (2:16). Así también, el hermano menor dijo: “mi papá pensaba que debía de saber más cosas y manejar mejor el negocio, por eso le exigía más para que pueda tener un mejor trabajo dentro de la empresa mi hermano tenía que aprender mejor todo lo que enseñaba mi papá solo así mi hermano podría tomar buenas decisiones dentro de la empresa” (1:16).

Finalmente, el fundador siempre le dejaba en claro lo siguiente al sucesor: “siempre decía que el trabajo no se mezcla con la familia y nos trataba como a cualquier empleado dentro de la empresa” (1:10). De esta forma, impartía disciplina a sus hijos; sin embargo, también reconoció los logros de su hijo cuando realizaba bien las tareas, el sucesor señaló: “cuando hacía bien mi trabajo me decía: ha quedado bonito o felicitaciones, recibía una gaseosa como premio y ya cuando estuve más grande me aumentó el sueldo, me pagaba más” (2:27).

En la empresa C, existe una estrecha relación entre el estilo de paternalismo benevolente, y la satisfacción con los logros alcanzados en la empresa por parte del sucesor.

Se ha evidenciado el respaldo al sucesor por parte del fundador, antes y después de asumir el cargo, pues apoyó sus decisiones y lo ayudó a llevar a cabo sus ideas; el sucesor sobre ello : “lógicamente que mi papá nos apoyó, con él y juntamente con mi mamá tomábamos esa decisión” (3:24), además, lo anterior es compartido por los miembros de la familia, pues mencionaron: “sí, ellos nos han apoyado siempre, siempre nos han apoyado, porque confiaban en que podíamos hacer algo bueno de todo esto” (2:14).

Además, el ímpetu del sucesor lo llevó a realizar proyectos a gran escala, lo que en un inicio causó un grado de renuencia al cambio por parte de los miembros de la familia, tal como lo indicó el sucesor: “incluso con mis hermanos, la mayoría no estaba de acuerdo con el cambio y en todo este tiempo del 2012 al 2014, la mayoría no estaba de acuerdo” (3:38). De la misma forma, por parte del fundador, pues como lo mencionó el sucesor: “mis papás aún no se hallaban

con el cambio” (2:9), “mi papá fue el primero en decir no, porque es mucho, los clientes no van a venir” (2:11).

Sin embargo, teniendo en cuenta que uno de los principales motivos que tenía el padre de conservar el negocio era para que su familia pueda tener un sustento a futuro, y gracias a la insistencia del sucesor es que finalmente logró estar de acuerdo. Sobre ello, comentó el sucesor: “no estaban de acuerdo al inicio, pero después recapacitaron, porque vieron que se tenía que hacer algo, ya no podíamos estar encerrados en nuestra burbuja digamos así, de lo pequeño que era nuestro negocio. La visión ya había crecido ya queríamos ver de otra manera el alojamiento. Entonces, sí de todas maneras, hubo choque de diferentes ideas, pero bueno a pesar de todo eso se hizo el negocio, mis padres apoyaron, estuvieron con nosotros” (2:38) y “mi padre, terminó asimilándolo porque vio el resultado” (2:13).

Además, así como el fundador le daba apoyo, también reconocía sus logros de forma monetaria y afectiva, lo cual generó satisfacción en el sucesor, ya que sentía que el trabajo que realizaba dentro de la empresa era valorado por el fundador.

Así pues, por un lado, con respecto a el reconocimiento afectivo, en la empresa este tipo de reconocimientos se daba de forma verbal y física: “claro que sí nos reconocían los logros, muchas veces ellos nos han felicitado, nos han agradecido” (2:49), pues el padre del sucesor es una persona que usualmente da muestras de gratitud “son bien gratos hasta el día de hoy” (2:50). Este tipo de acciones fueron muy frecuentes por parte del padre del sucesor, este transmitió y reconoció los logros que tenía el sucesor, aprovechando en mencionarle que podría llegar aún más lejos. Esto último, refleja la relación existente entre el comportamiento del paternalismo benévolo y la satisfacción del sucesor con el proceso de sucesión.

Por otro lado, era usual para el padre dar un incentivo monetario, ya que este consideraba necesario, además de dar un reconocimiento afectivo, dar un reconocimiento monetario y, de esa manera, impactar más el reconocimiento que este quería dar al hijo, pues como lo mencionó el sucesor “bueno cuando había un logro, festejábamos de la mejor manera, así como él también nos reconocía de la mejor manera, nos daba incentivos, siempre mi papá ha sido una persona que los fines de semanas nos daba unos incentivos económicos, o compraba cosas” (3:80).

Teniendo en cuenta los hallazgos mencionados para los tres casos de estudios se pudo evidenciar la vinculación entre el estilo de paternalismo presente en el predecesor y la satisfacción del sucesor con el proceso de sucesión, sin embargo, para poder desarrollar esta vinculación se tiene que tener presente, según expertos, el enfoque desde una perspectiva emocional y racional.

En concordancia con lo anterior, el tipo de paternalismo ejercido sí influirá con la satisfacción con logros alcanzados cuando se da desde el plano sentimental enfocado en reconocimientos.

“Sí, desde el punto de vista emotivo, claramente anima que el papá venga y le diga al hijo que bien que has hecho esto” Pablo Domínguez (comunicación personal, 14 de julio, 2020).

En contraposición, cuando es enfocado desde el plano racional no influirá, ya que primará más el conocimiento transmitido por el padre y la experiencia que el hijo pueda obtener para desarrollarse.

“El tipo de paternalismo ejercido en la empresa por el fundador no afecta a la satisfacción con los logros alcanzados del sucesor; más que el paternalismo es la enseñanza que el fundador dio al sucesor y el conocimiento adquirido por el sucesor (tácito y experiencia)” Jaime Salomón (comunicación personal, 11 de julio, 2020).

“Ahora desde el punto de vista racional o de la decisión propiamente dicha, no porque ya el hijo la tomó y va a depender si resulta positiva o exitosa lo que va a reforzar su capacidad para dirigir. Puede ser que tome una decisión y mi padre me felicite y los resultados ser negativos o positivos. Pablo Domínguez (comunicación personal, 14 de julio, 2020).

Así mismo, los expertos mencionaron sobre el hallazgo encontrado en la empresa B, en la cual el fundador ejerce un sistema de recompensas y castigos impartido en su liderazgo:

“Empresa B a pesar de que hubo castigos, él aceptó el comportamiento autoritario. Por una debilidad del hijo, por eso no es bueno, si yo acepto actuar de una forma diferente a como yo considero que debo hacerlo, estoy sometiéndome, estoy perdiendo mi libertad, no es bueno. Si yo acepto las pautas de mi padre porque me convence que es lo mejor, ahí si no hay problema. [...] El hijo puede decir, como me gustan tanto los automóviles yo quiero seguir acá entonces acepto que mi padre me trate así. Sí puede ser, pero no es algo agradable para él. Lo aceptará porque él quiere seguir ahí” Pablo Domínguez (comunicación personal, 14 de julio, 2020).

“Un sistema de premios y castigos puede estar muy bien planificado y ser adecuado o puede ser perjudicial y pueden salir las cosas al revés, que podría ser más bien angustiantes o cansantes, entonces hay de todo, habrá algunos sucesores que entenderán este sistema de premios y castigos, y dirán: que bien me lo merecía, porque me equivoque y otros estarán en desacuerdo en el motivo de que lo están castigando” Cesar Cáceres (comunicación personal, 17 de julio, 2020).

Considerando lo analizado en los casos de estudios y el contraste con la validación de expertos, se puede observar que existe una vinculación entre el estilo de paternalismo y la satisfacción con los logros alcanzados dentro de la empresa y que esta variable, según teoría, resulta ser un factor relevante para que el sucesor logre sentir un mayor interés por la empresa.

Por un lado, lo encontrado en la empresa A y C, los expertos y la teoría, se concluye que la preocupación, el apoyo y reconocimiento del padre al hijo es característico de un paternalismo benevolente y moral, pues el líder muestra una preocupación por el bienestar personal y familiar de los subordinados, y aprendizaje correcto, además de brindarles el apoyo adecuado (Mussolino & Calabro, 2014). Asimismo, al ser una empresa familiar los vínculos entre los miembros siempre estarán presentes, esto se evidencia cuando el padre brinda la oportunidad al hijo de que alcance sus logros y aprenda del negocio, lo cual genera satisfacción en el sucesor a medida que el sucesor va alcanzando sus logros en la empresa y estos son reconocidos (Davis & Newstrom como se citó en Chiang & San Martin, 2015), como causa de ello genera sentimientos positivos y voluntad de seguir realizando bien las tareas.

Por otra parte, en la empresa B en donde predomina el paternalismo autoritario y moral, según expertos y hallazgos, no afecta el estilo de paternalismo en la satisfacción del sucesor en el proceso de sucesión, ya que prima el deseo por el conocimiento y la mentoría del padre hacia el hijo más que el reconocimiento. Pues el deseo del hijo por mantenerse dentro de la empresa y por su desarrollo lo va a llevar a aceptar los castigos ejercidos por el padre, porque este le brinda oportunidades para que pueda desarrollarse y cumplir los retos y desafíos al momento de vincularse con la empresa familiar (Lauto et al., 2019). Esto es apoyado por los expertos que mencionan “yo quiero seguir acá entonces acepto que mi padre me trate así. Sí puede ser, pero no es algo agradable para él. Lo aceptará porque él quiere seguir ahí” Pablo Domínguez (comunicación personal, 14 de julio, 2020).

### **2.3. Paternalismo y disfrute del trabajo en la empresa**

En la empresa A, se encontró que el disfrute del trabajo por la empresa viene influenciado en mayor medida por dos factores: gusto e interés y relación con el padre.

Con respecto al primer factor, se confirmó que el actual líder sintió afinidad por las actividades relacionadas a la agricultura y el campo, lo cual viene dado porque el padre compartía conocimientos con el sucesor, lo llevaba al campo para que aprendiera, lo presentaba a los colaboradores y este comenzó a interesarse por la agricultura. Lo cual se evidencia cuando el sucesor mencionó: “pude haber logrado disfrutar de sus enseñanzas porque trabajé de la mano de él durante 30 años” (1:3). Incluso indica: “yo trabajo, porque me gusta el trabajo, es más, me llegó

a gustar tanto que dejé la avicultura para centrarme solo en la agricultura” (1:4) “es una satisfacción por hacer crecer esto” (1:26).

Es por ello, que dejó sus estudios de Administración y la avicultura para dedicar todo su tiempo a realizar lo que realmente le hacía sentir a gusto, el campo, pues el sucesor mencionó: “Más nos gustó el campo siempre. Siempre quisimos satisfacer lo profesional, pero nos gustó, nos jaló más los negocios y crecer rápido y meternos en lo que ya tenemos” (2:7) “queríamos ser parte de la empresa y seguir creciendo como empresa hasta como lo hemos hecho ahora” (2:8).

En este factor, hay dos estilos de paternalismo que tienen mayor presencia. El primero, es el paternalismo benevolente, ya que el sucesor recibió apoyo en las decisiones que este tomaba para su futuro, como él lo mencionó: “él siempre apoyaba, no solo a mí sino a toda la familia, estaba al tanto de todos. No solo de sus hijos sino también de sus hermanos, sobrinos a todos. Siempre pendiente” (1:8). El segundo, es el paternalismo moral, en el que el padre inculcó los valores, conocimientos y fue un mentor para el sucesor, factor clave para que él decidiera dedicarse a tiempo completo a la empresa familiar, tal como indicó el sucesor: “los valores siempre los inculcó a toda la familia, no importa que no esté puesto en un papel, si ya lo dijiste tienes que cumplirlo. Se comprometía en algo y se hacía pase lo que pasé muchas veces perdiendo plata” (1:11).

Con respecto al segundo factor, la relación con el padre es también clave para que el sucesor se sienta satisfecho con respecto al proceso de sucesión, ya que al tener ambos gustos e intereses en común podían comprenderse bien; lo cual quiere decir que primaba los lazos de confianza entre ambos. Una forma de demostrar este sentimiento de endeudamiento y agradecimiento al predecesor fue mediante la transmisión de afecto, acompañamiento en las labores diarias y apoyo al padre en las decisiones de la empresa, como lo indicó el sucesor: “haber logrado disfrutar de sus enseñanzas porque trabajé de la mano de él durante 30 años” (1:3).

En la empresa B el estilo de liderazgo paternalista presente es el autoritario y el moral los cuales van a estar vinculados al elemento disfrute del trabajo en la empresa.

Por un lado, el paternalismo moral está reflejado en la mentoría brindada por el padre al hijo, el cual se dio desde que el hijo fue invitado a participar en la empresa generando en el sentimientos positivos, tal como lo indicó: “me sentí emocionado y alegre de poder participar y ayudar, además mi papá me daba mis propinas por ayudarlo” (2:2), ya que las expectativas del actual líder siempre han estado enfocadas al sector automotriz, como él mencionó: “mis expectativas siempre han estado relacionadas con autos, poder ganarme la vida trabajando con los

autos; siempre me ha gustado el tema de automotriz y todo lo que esté relacionado con ello, todo lo que esté involucrado con vehículos, por lo que siempre quise trabajar con autos” (2:6).

Además, la relación entre el predecesor y el sucesor estuvo basada en confianza, tal como lo indicó el hermano menor: “la relación entre mi hermano y mi papá fue una relación basada en confianza” (1:12). Del mismo modo, el sucesor considera que la relación con su padre fue buena. Él afirmó: “la relación con mi padre era buena” (2:14), también mencionó que su padre lo trataba bien y le enseñaba todo lo que él sabía: “yo por ser su hijo mayor también me trataba bien y me enseñó todo, sobre todo, nunca dejar de lado a la familia” (2:13).

Asimismo, el sucesor de la empresa B guiado por sus gustos e intereses estudió una carrera a fin al rubro de automóviles logrando poner en práctica tanto los conocimientos y habilidades adquiridas durante el tiempo que trabajó con su padre, antes de asumir el cargo. Una vez terminada la carrera, el actual líder puso en práctica todos los conocimientos; así como, las habilidades y experiencia que logró obtener luego de practicar en una empresa. El actual líder dijo: “siempre quise trabajar con autos, por eso estudié una carrera en relación con autos y mi primer trabajo, antes de trabajar con mi papá, fue como un auditor en revisiones técnicas” (2:6).

Todo lo anterior fue determinante para que los miembros de la familia apoyaran la decisión del padre de ponerlo a cargo, ya que solo una persona con amor, compromiso, experiencia y conocimientos de la empresa podía asumir el cargo, tal como lo mencionó el hermano del sucesor: “los conocimientos que adquirió para mí fueron los determinantes para que mi papá lo escogiera” (1:3).

Por otro lado, el paternalismo autoritario estuvo presente en la transmisión de conocimientos, ya que se dio a través de una forma estricta y en muchas de las cuales el padre terminaba perdiendo la paciencia, gritándole y llamándole la atención, tal como lo expresó el hermano del sucesor: “le enseñaba, pero yo creo que tal vez mi padre puede haber tenido un poco más de paciencia, porque se alteraba muy rápido cuando no aprendía bien algo. Y siempre terminaba gritándole a mi hermano” (1:15). Además, el sucesor mencionó: “él se preocupaba porque yo aprendiera todo muy bien y cuando hacía algo mal me gritaba y como yo cometía errores muy frecuentemente me gritaba a cada rato” (2:16).

Tanto el paternalismo autoritario y moral estuvieron presentes en la satisfacción en el disfrute del trabajo en la empresa, pues si bien la forma de transmitir los conocimientos del padre al hijo fue de manera rígida y con castigos, lo que prima son las enseñanzas (mentoría) de predecesor a sucesor, así como también, los gustos e intereses del sucesor que guiaron la elección

de carrera y la decisión de formar parte de la empresa de su padre, desde que aceptó ayudarlo hasta que tomó el puesto.

En la empresa C existe un vínculo entre el paternalismo benevolente y moral y el elemento de satisfacción con el disfrute del trabajo, pues el sucesor desde sus primeras experiencias trabajando en la empresa logró desarrollar un gusto e interés por el negocio familiar, ya que disfrutaba participar de las tareas en la empresa y del aprendizaje que obtenía de ellas, como, por ejemplo, relacionarse con personas que poseían una cultura diferente a él, tal como lo mencionó: “bueno en realidad todo el tiempo, como te digo cuando estaba en el Banco, yo también estaba gusto trabajando en la empresa C, lo hacía porque me gustaba no porque todavía, en ese momento, iba a recibir una retribución económica, lo hacía porque me gustaba, me gustaba conversar con los extranjeros, estar en su entorno”(3:73).

Por un lado, el paternalismo moral está presente, ya que logró desarrollar un sentido de vocación de servicio, el cual fue inculcado por su padre y fue el principal motivo para que, posteriormente, el sucesor decidiera dedicarse a la empresa y tomar el cargo del negocio, sobre ello el sucesor indicó: “mi papa, también, es una persona de buen trato hacia las otras personas porque le gusta servir, de ahí viene el servicio, le gusta servir, le gusta que el cliente esté satisfecho, entonces toda esa convivencia con él hace que nos den el ejemplo de ese formato de negocio. Entonces, esas enseñanzas nosotros lo tenemos bastante claro y de ahí es donde hemos iniciado todas las innovaciones que hemos tenido” (3:57).

Además, lo anterior se ve reforzado en la elección del sucesor en estudiar una carrera relacionada a sus gustos e intereses, pues el sucesor estudió la carrera de Economía logrando obtener una amplia experiencia en este aspecto, tal como lo indicó: “lógicamente que yo ya tenía por ahí mis estudios, he hecho unos posgrados en la universidad ESAN y ya maso menos estaba preparándome para llevar el negocio a gran magnitud” (3:19) y los conocimientos obtenidos fueron puestos en práctica en los primeros acercamientos que tuvo con la empresa, pues como lo menciona el sucesor: “nosotros complementábamos con los conocimientos que estábamos teniendo en la universidad entonces complementábamos con eso y lo ejecutábamos” (3:57).

Por otro lado, el paternalismo benevolente está presente ya que existe una buena relación basado en confianza entre el predecesor y el sucesor, pues como lo indicó: “lógicamente, mi padre siempre ha confiado en mí. La relación, te soy sincero siempre ha sido buena antes y después” (3:43). Asimismo, existe esa buena relación antes mencionada, ya que, para el líder de la empresa, el fundador resulta ser un amigo, un líder y una persona con la que puede compartir sus ideas y proyecciones. Lo cual influyó para que el sucesor pueda disfrutar el trabajo que realizó en la

empresa antes de tomar el cargo, como lo mencionó: “mi papá era una persona que conversaba, no daba órdenes él conversaba con nosotros, él era como un amigo con nosotros” (3:57).

En consecuencia se puede observar que la variable disfrute del trabajo en la empresa puede ser influenciada por el tipo de comportamiento paternalista ejercido por el padre , ya que como se puede constatar en la empresa A y C el tipo de paternalismo benevolente y moral hacen que el sucesor se sienta a gusto participando en la empresa; sin embargo, en la empresa B aun cuando el comportamiento autoritario está presente en el fundador en la transmisión de conocimientos, el gusto e interés no se ve afectado, ya que el comportamiento moral se vincula con la percepción del sucesor al considerar a su padre como mentor que asegura el aprendizaje correcto para su desenvolvimiento futuro.

En contraposición con lo anterior, los expertos opinaron:

“Porque si hay participación en los debates, participación, hace que las personas se desarrollen de la mejor manera y que la armonía familiar, principio básico para una empresa familiar sea viable” Enrique Mendoza (comunicación personal, 7 de julio, 2020).

“Si te gusta lo que haces puede hacerlo toda la vida y lo haces bien y en cierta medida es una razón para el disfrute sea si la empresa es familiar o no familiar” Jaime Salomón (comunicación personal, 11 de julio, 2020).

“El disfrute del sucesor del trabajo en la empresa, influye en las relaciones familiares, si el padre es muy duro van a ser negativas. Va a generar una influencia negativa en las relaciones familiares. Que el hermano vea el trato del padre a hijo no es bueno. En el ámbito de la empresa también puede ocurrir, el papá puede decir: cómo se te ocurre haber hecho eso, cambia la decisión y lo deja mal delante de los subordinados, también el sucesor se va a sentir mal porque va a perder autoridad frente a los que trabajan con él y eso desanima a cualquiera. O sea, sí influye. El hijo puede decir, como me gustan tanto los automóviles yo quiero seguir acá entonces acepto que mi padre me trate así. Sí puede ser, pero no es algo agradable para él. Lo aceptará porque él quiere seguir ahí” Pablo Domínguez (comunicación personal, 14 de julio, 2020).

De todo lo anterior, se puede observar que existe una vinculación entre el estilo de paternalismo y el disfrute del trabajo en la empresa, la cual según Urbano y Lozano (2008) hace referencia al interés y el gusto que tiene el hijo en querer trabajar en la empresa de su padre, así como el brindar soporte en actividades que le permita poner en práctica sus conocimientos y habilidades antes aprendidas; además, es importante la aceptación de la familia y la relación que tenga con ellos y su padre, lo cual permite un balance en la armonía.

En el caso de la empresa A y C, en donde predomina el tipo de paternalismo moral y benevolente, se han generado espacios de aprendizaje y fortalecimiento de relaciones, los cuales contribuyen al desarrollo tanto del sucesor como de la armonía familiar, tal como lo indicaron los expertos: “porque si hay participación en los debates, participación, hace que las personas se desarrollen de la mejor manera y que la armonía familiar, principio básico para una empresa familiar sea viable” Enrique Mendoza (comunicación personal, 7 de julio, 2020).

De esta manera el sucesor ha logrado adquirir experiencia y conocimientos gracias a la mentoría del predecesor el cual ha sido visto como un modelo a seguir por el sucesor, lo anterior es característico de un paternalismo moral, ya que según Tohirovich, Bozorov, y Sung (2019) y Farh et al. (como se citó en Mussolino & Calabro, 2014): el comportamiento del líder no obstaculiza los derechos y el desarrollo de los subordinados ni perjudica a la organización, sino que sirve como ejemplo para los subordinados siendo un modelo, guía y mentor. (p.201).

Asimismo, la preocupación presente en todo paternalismo benevolente fueron lo que guió el fortalecimiento de relaciones presentes en la empresa entre el predecesor y sucesor lo que trajeron como consecuencia el gusto por la agricultura en la empresa A y la vocación de servicio en el caso de la empresa C. Lo anterior es reforzado por expertos y teoría, ya que como señalan: el líder muestra una preocupación por el bienestar personal o familiar de los subordinados. La cuida, satisface sus sentimientos y necesidades individuales y les brinda el apoyo adecuado (Mussolino & Calabro, 2014).

En caso de la empresa B el comportamiento autoritario según hallazgos no afectó en la satisfacción del sucesor con el proceso de sucesión, ya que no se presentaron sentimientos negativos, tal como lo indica Hiller et al., (2019) los “comportamientos de autoridad y control del líder engendran sentimientos de reverencia, miedo y temor entre los seguidores” (p. 3). Asimismo, según expertos este tipo de paternalismo sí influiría de forma negativa en las relaciones familiares.

Lo anterior, también estaría justificado, ya que el hijo busca aprender del padre, pues sus gustos e intereses están fuertemente ligados al rubro de la empresa, por ello el predecesor es visto como un mentor y ejemplo a seguir, pues según expertos: “todo es costo beneficio, aguanto a mi padre griteríos, pero de alguna manera me está enseñando” Enrique Mendoza (comunicación personal, 7 de julio, 2020). Además, el padre se aseguró de una transmisión correcta de conocimientos, ya que veía en él al futuro líder. Lo anterior, es característico de un paternalismo moral, según Tohirovich, Bozorov, y Sung (2019) y Farh et al. (como se citó en Mussolino & Calabro, 2014): el comportamiento del líder no obstaculiza el desarrollo de los subordinados ni perjudica a la organización, sino que sirve como ejemplo para los subordinados siendo un modelo, guía y mentor. (p.201).

Finalmente, como se pudo observar en los tres casos de estudios los estilos de liderazgo paternalista presente en el predecesor fueron aceptados por los sucesores, ya que según hallazgos y expertos esta aceptación se basa en la relación padre e hijo. Además, lo anterior es avalado por Kets y Carlock (2007) que mencionan que las relaciones afectivas existentes en la familia son las que guían el comportamiento, relaciones y comunicaciones entre los miembros de la familia, ya que se trata de una red afectiva de sentimientos de cariño, de apoyo y de protección (Alarcón, 2014).

Por lo cual, no es raro observar que el hijo acepte como beneficioso las enseñanzas y castigos brindados por el padre, porque se basan en una relación innata de jerarquía entre padre e hijo, pues estas enseñanzas son parte de los roles, papeles o tareas de los miembros de la familia, los cuales serán interiorizados y puestos en práctica dentro del entorno de la empresa familiar (Viveros, 2010). Entonces que el padre le brindarle espacios y oportunidades al hijo para su desarrollo, desenvolvimiento y crecimiento personal por la transmisión de conocimientos genera satisfacción en el hijo.

#### **2.4. Paternalismo y satisfacción de inquietudes personales**

En la empresa A, se ha encontrado que el sucesor se sintió autorrealizado, ya que existe una combinación de satisfacción personal y profesional como se describe a continuación:

El sucesor se desarrolló en el ámbito personal, debido a que adquirió valores, desarrolló sus habilidades blandas, satisfizo sus necesidades afectivas junto a su familia y logró tener un puesto con el que pueda sustentarse económicamente; y a la vez cumplió objetivos relacionados al ámbito laboral, pues las actividades en el campo no significan para él una obligación sino más bien se siente a gusto de realizarlas, como lo mencionó: “yo trabajo porque me gusta el trabajo, es más, me llegó a gustar tanto que dejé la avicultura para centrarme solo en la agricultura” (1:4). Es de esta forma que el sucesor logró sus objetivos personales en el negocio familiar, ya que puso en práctica lo que a él le hacía sentir a gusto “es una satisfacción por hacer crecer esto” (1:26).

En el ámbito profesional, aunque cursó una carrera y no logró culminarla, esto no fue impedimento para que pudiera aplicar sus conocimientos en las labores de la empresa de su familia. Pues gracias a la experiencia que adquirió apoyando a su padre pudo presentar proyectos de gran envergadura, lo cual permitió que la empresa en algunos años crezca, como lo indicó el sucesor: “todo lo que yo sé de agricultura es por experiencia, no pensé en estudiar eso porque empecé a acompañar a mi papá a los 30 años” (1:25). Es así que se sintió satisfecho al lograr cumplir sus proyectos. El sucesor mencionó: “la satisfacción más grande que yo he tenido ha sido hacer crecer esta empresa a 30 hectáreas a 1400” (1:27).

Ante ello, tuvo influencia un estilo de paternalismo benevolente, ya que el predecesor mostraba preocupación por las necesidades de su hijo y que se desarrollara de la mejor manera en todos los aspectos. Así mismo, se preocupó por el sucesor mostrando las siguientes actitudes: le brindó la oportunidad de un trabajo estable, lo hizo sentir a gusto y se aseguró de generar unión en la familia. Por ejemplo, el sucesor mencionó: “él siempre apoyaba, no solo a mi sino a toda la familia, estaba al tanto de todos. No solo de sus hijos sino también de sus hermanos, sobrinos a todos. Siempre pendiente. Era un hombre muy sobreprotector” (1:8). Esto demuestra la influencia del paternalismo benévolo en la satisfacción personal.

En la empresa B, la forma autoritaria de transmisión de enseñanzas e ideas no lograron que el sucesor cambie de gusto o interés, por lo cual decidió estudiar una carrera relacionada al sector automotriz, logrando aplicar todos sus conocimientos aprendidos tanto teóricos como prácticos cuando regresó a trabajar con su papá, él dijo: “mis expectativas siempre han estado relacionadas con autos, poder ganarme la vida trabajando con los autos; siempre me ha gustado el tema de automotriz y todo lo que esté relacionado con ello, todo lo que esté involucrado con vehículos, por lo que siempre quise trabajar con autos, por eso estudié una carrera en relación con autos y mi primer trabajo antes de trabajar con mi papá fue como un auditor en revisiones técnicas” (2:6). Asimismo, el actual líder de la empresa B logró cumplir su desarrollo profesional pues estudió una carrera relacionada a lo que le gustaba y pudo asumir el cargo, además de aplicar sus conocimientos y seguir aprendiendo del rubro. Lo anterior se ve reflejado en su respuesta “yo me sentí satisfecho de escoger estar a cargo del negocio, porque es lo que me gusta hacer” (2:31).

De igual manera, pudo desarrollarse en el ámbito personal y profesional lo cual generó su autorealización, ya que trabajó en el rubro que le gusta y pudo ayudar a su familia en el negocio por lo cual, el sucesor mencionó: “yo creo que sí cumplí mis expectativas profesionales y personales, porque estoy trabajando y desarrollándome en algo que me gusta” (2:7).

Si bien la transmisión de ideas y enseñanzas se dieron de forma autoritaria, la oportunidad de desarrollo tanto personal y profesional que le brindó su padre durante el proceso de sucesión hicieron que al final el hijo se sintiera satisfecho con el liderazgo ejercido sobre él, porque logró prepararse y aprender lo necesario para asumir el puesto y desarrollarse en lo que le interesaba y consideraba una herramienta de vida.

En empresa C, se encontró que el sucesor tuvo un sentimiento de desarrollo tanto personal como profesional, es decir, se siente autorrealizado.

Por un lado, el desarrollo personal se debe a que el sucesor desde antes de asumir responsabilidades interiorizó los valores inculcados por su padre, sobre todo la vocación de

servicio, pues como lo mencionó el sucesor: “mi papa, también, es una persona de buen trato hacia las otras personas porque le gusta servir, de ahí viene el servicio, le gusta que el cliente esté satisfecho, entonces toda esa convivencia con él hace que nos den el ejemplo de ese formato de negocio” (3:57), lo cual lo mantuvo como principio para posteriormente alcanzar sus metas relacionadas con la empresa; es decir, estaba desarrollando la estructura y el plan que él había creado para hacer crecer la empresa, tal como lo mencionó: “era muy gratificante para mí y para todos ver cuál era ese resultado logrado después de trabajar duro para lograr esa meta” (3:56).

Por otro lado, el sucesor logró un desarrollo profesional, pues durante su gestión en la empresa pudo poner en práctica los conocimientos que obtuvo al estudiar Economía, pues como mencionó el sucesor: “yo ya estaba ayudando en el negocio, ya veía el negocio y ya hacía números, ya estaba costeando ya estaba haciendo mis flujos de cuántos turistas nos pueden visitar” (3:10) y gracias a ello logró desarrollar el negocio de su familia: “yo estaba haciendo mis números y a la vez ponía la empresa a mi nombre y ya estaba comenzando a sacar créditos para sacar un cuarto más otro cuarto más y más” (3:13).

Por todo ello, tuvo una gran influencia el liderazgo paternalista benévolo en la satisfacción de las inquietudes personales del sucesor, pues su padre mostraba constantemente su apoyo y aprobación con respecto a los objetivos que poseía el actual líder de la empresa, lo cual ayudó a que él confiara más en las decisiones que tomaba, pues como lo mencionó: “entonces, desde ese momento tú te sientes involucrado, comprometido, con toda la voluntad y las ganas de poder hacer las cosas sean buenas o malas, porque ya tienes el apoyo detrás de todas las personas, tu padre, tu madre, tus hermanos, entonces en función a eso ya tienes una motivación para poder salir adelante con el negocio y poder tomar las decisiones que se tienen que tomar” (3:86). Es así que gracias a la confianza que tenía el padre y la familia en el sucesor, este pudo decidir con autonomía sobre el futuro de la empresa.

En suma, de lo revisado en las tres empresas de estudio, se ha obtenido que sí existe un vínculo entre el estilo de paternalismo y la satisfacción de las inquietudes personales del sucesor. Pues, como se ha observado para los tres sucesores es importante satisfacer tanto sus necesidades personales, como profesionales, las cuales han sido cumplidas durante el proceso de sucesión y, de esta forma, es como han logrado experimentar sentimientos de autorrealización. Lo anterior sucede, ya que los predecesores de los tres casos de estudio no se opusieron a las metas planteadas por los sucesores.

Lo anterior es corroborado por los expertos quienes indicaron:

“Sí puede influir. Va a depender de cuáles son las inquietudes personales que va a tener el sucesor, si el sucesor lo que quiere es ganar mucho dinero, o si lo que quiere es ser cada día mejor directivo o si quiere servir mejor a la sociedad, a sus trabajadores y sus clientes, dependiendo de las inquietudes, el liderazgo del padre puede influir de una manera u otra, pero depende de qué está buscando el hijo, que le gusta y cuáles son sus inquietudes. Hay padres que dicen, que el hijo debe ganar poco lo mínimo porque la empresa es suya, si el hijo quiere ganar mucho dinero, pasear y disfrutar, no va a estar satisfecho, va a estar insatisfecho. Depende qué llama el sucesor autorrealizarse” Pablo Domínguez (comunicación personal, 14 de julio, 2020).

Todo lo anterior, está acorde con lo señalado por la teoría pues como menciona Cabrera y Martín (2007) las inquietudes personales están ligadas a los logros tanto en el aspecto personal y familiar como en el profesional y en suma logran desarrollar sentimientos de autorrealización presente para los sucesores de la empresa A, B y C, los cuales al satisfacer su desarrollo profesional y personal, al dedicarse a lo que les interesaba y a la vez cuidar a la familia, hacen que el sucesor logre cumplir sus objetivos. Así mismo, según Zellweger, Eddleston, y Kellermans (2010, como se citó en Mussolino & Calabró, 2014), la fuerte influencia que tiene el padre y los lazos familiares podrían afectar al hijo en cuanto a sus motivaciones, creencias, valores y capacidades y por ende esta podría afectar la percepción del sucesor sobre la sucesión en una empresa familiar.

Los espacios brindados por el predecesor fueron determinantes para que los sucesores puedan sentirse autorrealizados mediante la oportunidad de aplicar su vocación, conocimientos y experiencias adquiridas a lo largo del proceso de sucesión. Pues, por un lado, el sucesor de la empresa A aprendió de la agricultura del predecesor; por otro lado, el sucesor de la empresa B desarrolló sus gustos e intereses a través de la transmisión de conocimientos de su padre y, finalmente, el sucesor de la empresa C adquirió la vocación de servicio inculcado por el predecesor.

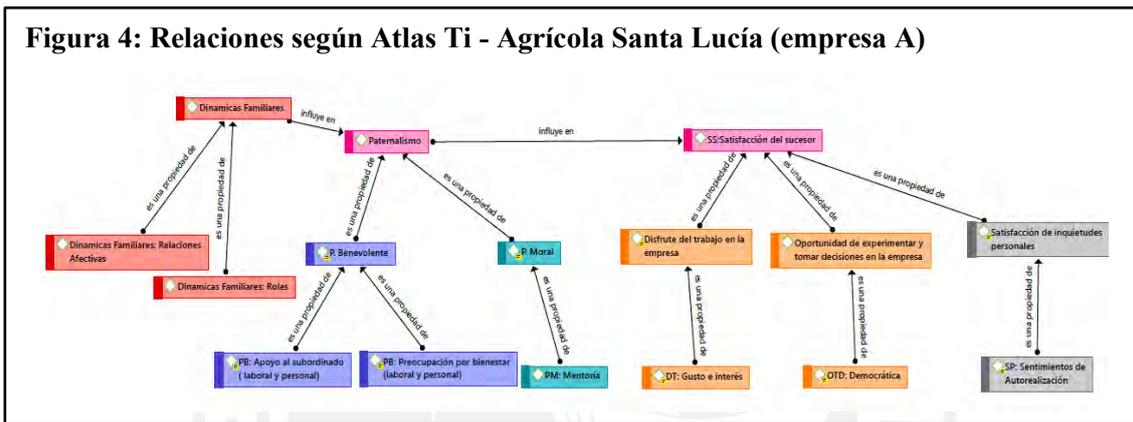
Para mayor detalle del contraste de los hallazgos, validación y teoría ver el Anexo Q.

### **3. Redes**

Posterior a lo analizado se evidencia el marco de relaciones en la influencia que existe entre el liderazgo paternalista y la satisfacción del sucesor con el proceso de sucesión (Anexos R, S y T) en un diagrama extraído del software Atlas Ti.

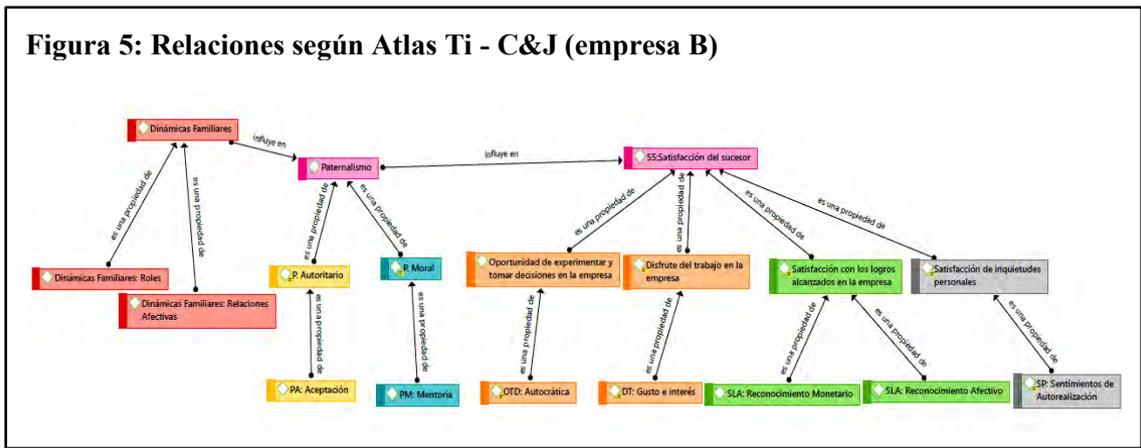
Las redes presentadas ayudarán a mostrar de una forma concreta las ideas redactadas en los párrafos anteriores. En relaciones se evidencia la influencia que existe entre el liderazgo paternalista y la satisfacción del sucesor con el proceso de sucesión.

En la empresa A, se evidenció el vínculo entre el estilo de paternalismo benevolente y moral y la satisfacción del sucesor en el proceso de sucesión, este vínculo ha estado presente en los elementos disfrute del trabajo en la empresa, mediante la realización de actividades acorde a los gustos e intereses del sucesor. Además, con respecto a la oportunidad de experimentar y tomar decisiones en la empresa, la toma de decisiones democráticas ha generado oportunidades en el sucesor para que pueda brindar sus opiniones gracias al paternalismo benevolente. Por último, respeto a la satisfacción de inquietudes personales el sucesor logró satisfacer sus necesidades personales y profesionales logrando su autorrealización, lo cual hubiera sido complicado de alcanzar sin el apoyo y mentoría que tuvo de su padre (ver Figura 4).



En la empresa B el estilo de paternalismo autoritario y moral se vieron vinculados por la satisfacción del sucesor a través de la oportunidad de experimentar y tomar decisiones en la empresa, ya que, si bien la toma de decisiones fue autocrática, el sucesor vio en el predecesor al indicado para tomar decisiones. De la misma forma, el disfrute del trabajo en la empresa estuvo influenciada por el paternalismo moral, pues el sucesor logró satisfacer sus gustos e intereses por la transmisión de conocimientos que su padre le brindaba como guía y mentor. Asimismo, los reconocimientos que le brindaba el padre tanto monetarios como afectivos incrementaron en el sucesor el deseo por formar parte de la empresa. Finalmente, la satisfacción de las inquietudes personales del sucesor se vio materializados tanto por la adquisición y aplicación de conocimientos, como por su desarrollo personal al dedicarse al sector automotriz y cuidar a su familia (ver Figura 5).

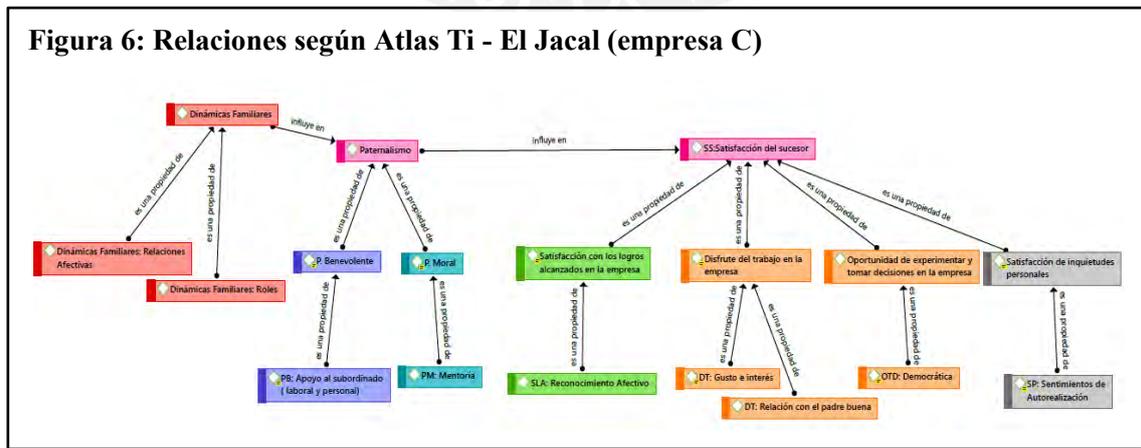
**Figura 5: Relaciones según Atlas Ti - C&J (empresa B)**



En la empresa C la presencia del paternalismo benevolente y moral estuvieron vinculados en la satisfacción con el proceso de sucesión, a través de la satisfacción con los logros alcanzados en la empresa, los cuales estuvieron materializados mediante los reconocimientos afectivos que el padre brindaba al hijo no estaban dirigidos por alguna recompensa de tarea, sino por la relación filial entre padre e hijo, generando en él sentimientos afectivos positivos y satisfacción. Asimismo, el ambiente brindado por el padre debido al paternalismo benevolente generó disfrute del trabajo de la empresa en el sucesor, fortaleciendo sus gustos e intereses, representados por su vocación de servicio y fortaleciendo la relación con su padre, incrementando, de esta manera, el deseo del hijo por seguir aprendiendo de su padre.

Del mismo modo, la apertura del padre hacia el hijo en la toma de decisiones hizo que el hijo se sintiera seguro con las decisiones y recomendaciones que le brindaba su padre durante el proceso de sucesión. Finalmente, la satisfacción de las inquietudes personales del hijo fue materializada cuando pudo desarrollarse de manera personal y profesional, ya que logró cumplir su vocación de servicio guiado por el paternalismo moral y cuidar a su familia brindándoles un trabajo seguro guiado por un paternalismo benevolente (ver Figura 6).

**Figura 6: Relaciones según Atlas Ti - El Jacal (empresa C)**



Asimismo, en la Tabla 6 se precisa los elementos encontrados a lo largo de las entrevistas de la fase de campo vinculados a la teoría y validación de expertos realizada en la fase de validación.

**Tabla 6: Vinculación de elementos claves con la teoría y las opiniones de expertos en la fase de campo**

Paternalismo y Oportunidad de toma de decisiones	Paternalismo y satisfacción con logros alcanzados	Paternalismo y disfrute del trabajo en la empresa	Paternalismo y satisfacción con inquietudes personales
Influencia del paternalismo 	Aceptación del estilo de liderazgo 	Aceptación del estilo de liderazgo 	Aceptación del estilo de liderazgo 
Toma decisiones democráticas 	Apertura del padre 	Deseo por formar parte de la empresa 	Desarrollo personal 
Toma decisiones autocráticas 	Soporte al sucesor 	Cumplimiento de Intereses y gustos 	Desarrollo profesional 
Toma decisiones contingentes 	Desafíos y retos alcanzados 	Mentoría 	Autorrealización 
Conflicto por estilo de toma de decisión 	Reconocimiento de logros 	Relación filial 	Vocación por el <i>core</i> de la empresa 
Libertad de opinión de lo sucesores 	Aceptación de castigos 	Lazos de confianza 	Aporte en el crecimiento familiar y empresarial 
Delegación progresiva en el proceso de sucesión 	Resistencia al cambio ante iniciales propuestas del sucesor 		Preocupación del fundador por las necesidades del sucesor 
Relación filial 			Prima Intereses Personales del líder 
			Coincidencia en el cumplimiento de objetivos y metas 
	Teoría, hallazgos y expertos		
	Teoría, hallazgos y experto no responde		
	Teoría, hallazgos y experto no lo menciona directamente		

# CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

## 1. Conclusiones

La presente investigación tiene tres casos de estudios con diferentes rubros de negocio, lo cual no ha sido impedimento para poder realizar el contraste entre hallazgos, validación y teoría aun cuando la metodología sugiere que es necesario contar con casos homogéneos o casos únicos para poder realizar un correcto desarrollo de una investigación. Sin embargo, teniendo en cuenta los hallazgos, la opinión de expertos y teoría, se ha identificado que el *core* de la empresa o el rubro donde se desempeñan no son piezas clave para el análisis de esta investigación, pues según teoría el paternalismo (el carácter del fundador) al nacer en la familia y luego ser trasladado a la empresa, no estaría afectado por el rubro al que pertenece, sino más bien por las relaciones familiares y el contexto.

Teniendo en cuenta lo anterior y los objetivos planteados de la investigación, se detalla las siguientes conclusiones:

En el primer objetivo se identificó que el paternalismo está presente en sociedades colectivistas, como el caso peruano, el cual tiene características que son adoptadas por líderes de empresas, quienes lo aplican para obtener diferentes resultados tales como: exigencia, lealtad, reconocimiento, compromiso, etc. En el caso de las empresas familiares de estudio el liderazgo paternalista se ve presente durante el proceso de sucesión, ya que los predecesores utilizaron este tipo de liderazgo para poder comunicar y transferir conocimientos a los sucesores, esto con la finalidad de que sean líderes preparados para tomar decisiones asertivas en un futuro y de esta forma mantener la continuidad de la empresa a través del tiempo.

Así mismo, se ha podido apreciar que el liderazgo paternalista tiene tres estilos (paternalismo autoritario, paternalismo moral y paternalismo benevolente) los cuales están vinculados con la percepción de satisfacción de los sucesores con el proceso de sucesión.

Finalmente, es importante señalar que las empresas familiares están regidas por lazos filiales, por lo cual se ha podido observar que la aceptación de los estilos de liderazgo paternalista también puede ser explicadas por las dinámicas familiares, puesto que estas se desarrollan en la familia y son trasladadas al contexto empresarial.

Respecto al segundo objetivo, se ha podido observar que, en los tres casos de estudios, los tres estilos de paternalismo han estado presentes durante el proceso de transición de toma de mando de acuerdo al contexto, pues ante circunstancias en el que el predecesor pierde la paciencia (empresa B) este presenta comportamientos autoritarios; sin embargo, siempre ha estado guiado

por comportamientos morales. De la misma forma, con respecto al paternalismo benevolente (empresa A y C) ha estado presente en la preocupación y apoyo del padre hacia el hijo guiado por el estilo de paternalismo moral. Por lo cual, se puede concluir para los tres casos de estudio que el comportamiento paternalista moral estuvo presente en los tres líderes, lo cual es consistente tanto con la teoría, como con la opinión de expertos, ya que no puede existir un líder totalmente autoritario o totalmente benevolente, sin que su comportamiento este guiado por la moralidad.

De igual forma para el objetivo tres se identificó la percepción de satisfacción de los sucesores con el proceso de sucesión. Lo más relevante que se pudo observar estuvo relacionado al elemento satisfacción con los logros alcanzados pues se da una apertura del padre y de la familia para que el sucesor pueda formar parte de la empresa familiar y como consecuencia participar del proceso de sucesión, en donde adquirieron conocimientos y vocación, lo cual les permitió alcanzar logros y a la vez su satisfacción. En la empresa A, esto se vió reflejado por la decisión del padre de involucrar al hijo en el negocio en donde pudo demostrar sus capacidades logrando incrementar la capacidad operativa. En la empresa B, el hijo fue invitado por el padre a formar parte del negocio en donde pudo llevar su afinidad por los autos a un nivel más profesional gracias a las oportunidades brindadas por el padre y la familia. En la empresa C, se ve reflejado el apoyo del padre hacia el hijo permitiéndole aplicar su visión en la empresa.

Por otra parte, con respecto al disfrute del trabajo en la empresa se observó una presencia del gusto e interés por el negocio, ya que en las tres empresas este fue el que guió el proceso de sucesión. Para el caso de la empresa A, el sucesor tomó la decisión de apoyar al predecesor y aprender de él durante el proceso de sucesión, lo cual lo llevó a disfrutar de las enseñanzas del padre en el campo. Así mismo, en el caso de la empresa B, se ve reflejado cuando el hijo acepta participar del proceso de sucesión, ya que de esta forma podría realizar actividades en la que sentía afinidad, lo cual lo llevó a estudiar una carrera alineada al *core* del negocio. Finalmente, en el caso de la empresa C, el gusto e interés se vió traducido en la vocación de servicio inculcado por el padre, como consecuencia lo llevó a dedicarse por completo a la empresa familiar y aplicar sus conocimientos obtenidos de su experiencia previa.

Finalmente, en el cuarto objetivo se dio respuesta a la vinculación de los estilos de liderazgo paternalista y satisfacción del sucesor con el proceso de sucesión. Para lo cual se obtuvo lo siguiente:

Con respecto al paternalismo y oportunidad de experimentar y tomar decisiones en la empresa, el estilo de paternalismo ha influenciado en la oportunidad de toma de decisiones que brinda el predecesor al sucesor. Estando presente en la empresa A y C un estilo de paternalismo benevolente y moral, con toma de decisiones democrática, y en la empresa B un paternalismo

autoritario, con toma de decisiones autocráticas. Sin embargo, este estilo de toma de decisiones no afecta en la satisfacción del sucesor, ya que como se ha evidenciado la relación filial entre el padre y el hijo está por encima del estilo de toma de decisiones ejercida por el fundador; pues existe la jerarquía de padre a hijo en donde el predecesor es el indicado para tomar las decisiones correctas según el sucesor.

Por otro lado, respecto al paternalismo y la satisfacción con los logros alcanzados del sucesor, se ha encontrado que para estos casos los comportamientos paternalistas presentes en los predecesores se vincularon con la satisfacción con los logros alcanzados del sucesor. Pues al involucrar al sucesor a la empresa genera que el sucesor pueda sentirse una pieza importante para su padre en el negocio familiar. Asimismo, los reconocimientos brindados por el padre al sucesor durante el proceso de sucesión han generado que los sucesores consideren que sus esfuerzos han sido valorados. Cabe resaltar que en la empresa B, no solo se dieron reconocimientos sino también castigos, los cuales fueron aceptados como parte del proceso de aprendizaje.

El paternalismo y disfrute del trabajo en la empresa está afectado por el comportamiento del líder trayendo como consecuencia satisfacción, siempre que esté ligado a los objetivos que quiere lograr el sucesor, lo cual sucedió cuando los predecesores generaron espacios y oportunidades a los sucesores para que pudieran adquirir conocimientos en relación a sus gustos e intereses.

Es así que en la empresa A y C, el estilo de paternalismo benevolente presente fue clave para que los sucesores pudieran desarrollar los conocimientos a través de las enseñanzas del predecesor, los cuales pusieron en práctica en el negocio y de esta manera es que pudieron sentirse satisfechos. Sin embargo, en el caso de la empresa B se observa que, si bien hay presencia de un paternalismo autoritario y moral, no afecta a la variable disfrute del trabajo en la empresa, ya que lo que prima en el sucesor es el interés por aprender del padre el cual es visto como mentor y es aceptado por el hijo trayendo como consecuencia la satisfacción.

Con respecto al paternalismo ejercido por el padre y la satisfacción con inquietudes personales el apoyo del padre dio paso a que los sucesores se sintieran libres de cumplir sus metas, razón por la cual los sucesores en la empresa A, B y C se sintieron autorrealizados. Por un lado, lograron aplicar sus conocimientos empíricos y teóricos antes y durante el proceso de sucesión. Por otro lado, se desarrollaron en aquello que les interesa trayendo beneficio a su familia y al negocio. Sin embargo, aun cuando en la empresa B existe un comportamiento autoritario, el sentimiento de autorrealización del hijo no se ve mermado. Esto es debido a que el apoyo del predecesor al actual líder está ligado a que los gustos, objetivos e intereses personales del sucesor vayan acorde con lo que el predecesor espera cumplir con su empresa a través de su hijo.

En suma, se concluye que los tres estilos de paternalismo estuvieron presentes en la transmisión de conocimientos en la que el padre ha buscado brindar herramientas y desarrollo de capacidades para una adecuada gestión de la empresa que ayude a asegurar la continuidad de esta.

Finalmente, en los tres casos de estudios se ha podido demostrar que el estilo de liderazgo paternalista se vincula con la satisfacción del sucesor con el proceso de sucesión. Siendo esta pieza clave para lograr la continuidad de la empresa, ya que se puede tener a un predecesor dispuesto a dejar el puesto y a un sucesor dispuesto a tomarlo; sin embargo, si el sucesor no se sintiera satisfecho aceptando el estilo de liderazgo ejercido por el predecesor, entonces dejará la empresa y el proceso de sucesión se verá frustrado poniendo en riesgo el futuro de esta. Por lo cual, se analizó desarrollo del paternalismo en la satisfacción del sucesor con el proceso de sucesión.

Es así que se sugiere las recomendaciones mencionados en los siguientes párrafos.

## **2. Recomendaciones**

Para la empresa A, se recomienda trabajar en la variable satisfacción con los logros alcanzados específicamente en un sistema de reconocimientos, ya que el predecesor lo hacía saber de forma indirecta, lo cual pudo generar dudas o confusiones al sucesor sobre el valor del trabajo que realiza dentro de la empresa generando en él una posible insatisfacción, para lo cual se recomienda un sistema de reconocimientos en el que se identifiquen los logros alcanzados y un espacio de oportunidades que el sucesor tenga por mejorar. De esta forma, se estaría fortaleciendo las relaciones entre los miembros de la familia y la satisfacción del sucesor.

Además, el estilo de paternalismo benevolente presente en la empresa A hacen que los predecesores vean como únicos posibles sucesores a los miembros de la familia, ya que buscan el bienestar familiar, siendo el caso del actual líder el cual tuvo que dejar su carrera de administración y su empresa avícola, para poder pasar el tiempo con su padre en el campo adquiriendo de él conocimientos y el gusto por la agricultura, lo cual fueron determinantes para que el hijo aceptara tomar el puesto, dejar la carrera y su avícola y que si bien no generó insatisfacción en él, se recomienda que para las futuras generaciones se busque la profesionalización, ya que el hijo del actual líder cuenta con su propia empresa, el cual no está dispuesto a dejarla y la profesionalización sería una opción viable para no generar insatisfacción en el futuro sucesor.

En el caso de la empresa B se ha podido observar que la transmisión de conocimientos no fue la más idónea debido al paternalismo autoritario, ya que muchas veces el predecesor perdió la paciencia con el sucesor, en la transmisión de conocimientos, lo cual terminó en llamadas de

atención de forma pública y si bien, no afectó la satisfacción del sucesor, no se puede asegurar que suceda con una nueva generación, por lo cual se recomienda que en un futuro se cuente con un manual en donde esté detallado el proceso de cada tarea con el fin de facilitar la comprensión y dar un primer acercamiento a las labores que se realizan en la empresa, el cual le será útil a todo aquel miembro familiar que desee participar de la empresa, así como a futuras generaciones, ya que podría ser utilizada como un activo intangible para la continuidad de la empresa, al contener estrategias que pueden ser mejoradas con el tiempo.

Asimismo, al tener este manual se incentivará la transparencia en la trasmisión de conocimientos con la finalidad de evitar conflictos e insatisfacción en el futuro sucesor.

Del mismo modo, en la empresa B se pudo evidenciar que los objetivos del sucesor como del predecesor estuvieron alineados, por lo cual el estilo de paternalismo no afectó la satisfacción del sucesor; sin embargo, al estar presente el autoritarismo no se aseguraría que en una próxima generación los objetivos coincidan, por lo cual se recomienda que para una próxima generación plantee una meta en común; de esta forma los objetivos tanto del predecesor como del sucesor estarán alineados y trabajarán en conjunto para lograr las metas planteadas. Cabe recalcar que este plan debe de ser creado tanto por el padre como por el hijo que asumirá el puesto, tomando en cuenta las necesidades de ambos, de esta manera padre e hijo se sentirán satisfechos tanto con las decisiones tomadas como con los resultados obtenidos.

En el caso de la empresa C donde predomina el estilo de paternalismo benevolente, la forma en la cual el predecesor logró sembrar en el sucesor la vocación de servicio debe ser imitada por el actual líder, pues de esta forma generará en el futuro sucesor el deseo de seguir en el negocio y con esto su satisfacción por ser parte del negocio familiar, logrando la continuidad de la empresa.

Por otro lado, se ha identificado una oportunidad de mejora en cuando al estilo de toma de decisiones, ya que al sucesor le genera cierta incomodidad que las actividades operativas y contingentes requieran de reuniones formales con la presencia de todos los miembros de la familia, lo cual ha sido inculcado por el padre, quién indicaba que la mejor forma de tomar una decisión era llegando a un consenso con todos los miembros de la familia. En este sentido, se recomienda la posibilidad de manejar este tipo de decisiones bajo una modalidad ágil usando reuniones formales para decisiones estratégicas y conversaciones informales para decisiones operativas y contingentes. Para este último, se recomienda canales de comunicación de mensajes y llamadas.

Finalmente, se ha podido observar que en los tres casos de estudio estuvo presente el predecesor participando en la toma de decisiones aun cuando ya había dejado el mando, lo anterior podría generar conflictos tanto el plano familiar como empresarial, por lo que se sugiere que se establezcan roles para cada miembro de la familia, tanto para la toma de decisiones, como para el flujo diario de actividades. Una de las formas de concretar ello es mediante el protocolo familiar.

### **3. Limitaciones y futuras investigaciones**

En la presente investigación se presentaron limitaciones tanto metodológicas como prácticas, las cuales serán detalladas a continuación. La primera limitación que se encontró en la investigación está enfocada en la muestra, ya que no fue homogénea (rubro, tamaño de empresa y ciclo de vida). Sin embargo, al ser los casos de estudios seleccionados por conveniencia, se obtuvo acceso libre a la información requerida para la elaboración de la investigación y cumplimiento de las metas planteadas. La segunda limitación estuvo asociada a la pandemia del COVID 19, por el cual no se pudo realizar el trabajo de campo de manera presencial y se tuvo que recurrir a medios digitales para desarrollar las entrevistas, tanto para los casos de estudios como para los expertos. A pesar de ello, este tipo de comunicación no afectó a la recolección de información.

La tercera limitación está relacionada a la subjetividad de los entrevistados, pues las respuestas de los entrevistados fueron basadas en la percepción del sucesor. En este sentido, con el fin de contrarrestar lo anterior, se realizaron entrevistas a algunos miembros de la familia y a expertos para complementar estas opiniones. Como cuarta limitación se tiene el sesgo en el procesamiento de la información la cual fue contrarrestada con el uso del *software* AtlasTi.

Con respecto a la quinta limitación, debido a que no se tiene acceso a la información relacionada al desempeño de la empresa A y en el caso de la empresa C y B no cuentan con información estructurada referente a elementos del análisis FODA, no se pudo conocer ni valorar de forma cuantitativa estas empresas y eso representa una limitación del estudio. Sin embargo, el estudio al no estar enfocado en análisis cuantitativos se pudo trabajar con información cualitativa, tales como, rubro, contexto y entrevistas.

Como última limitación, la presente investigación no se enfocó en el éxito empresarial de la empresa desde el punto cuantitativo, lo cual representa una limitación en un entendimiento global de la sucesión desde una perspectiva objetiva y subjetiva; sin embargo, al ser el presente estudio una investigación transversal trata de abarcar temas poco profundizados relacionados a la familia y a la empresa. Además, abarcar tanto el lado cualitativo como cuantitativo convertiría

la investigación en longitudinal, lo cual tomaría un periodo más prolongado para culminar la investigación.

En cuanto a futuras investigaciones, a partir de lo investigado, se recomienda lo siguiente: debido a que la influencia del paternalismo no puede ser explicada desde una sola perspectiva teniendo que recurrir a más variables tales como, sociedad colectivista, cultura, identidad familiar, identidad empresarial, protocolo familiar, gobierno corporativo, nepotismo, los cuales se recomiendan abarcar para futuras investigaciones, ya que podrían brindar nuevas perspectivas sobre el desarrollo de la influencia del paternalismo en la transmisión de conocimientos durante el proceso de sucesión.

Asimismo, se recomienda considerar el ciclo de la empresa como variable para el análisis del estilo del paternalismo, ya que según la experiencia de los expertos esta ha sido sugerido como una forma de explicar el estilo de paternalismo presente en las empresas familiares peruanas; sin embargo, no se pudo comprobar lo anterior, debido a que los casos de estudios se encuentran en diferentes ciclos de vida. Por lo cual, se sugiere profundizar en esta relación de variables.

Además, en las entrevistas con expertos académicos, se abrió un debate relacionado a la influencia del *core* del negocio con el estilo de paternalismo, donde un experto considera que el estilo de paternalismo está influenciado por el rubro del negocio y dónde se desarrolla la empresa familiar, mientras que un grupo de expertos afirma que esta no se vincula con el estilo de paternalismo ejercido por el padre, por lo cual se recomienda una mayor profundización y comprobación de lo anterior.

Asimismo, se recomienda considerar para futuras investigaciones analizar la relación del estilo de liderazgo paternalista entre padre e hija, con la finalidad de comprobar si está presente el paternalismo autoritario en la transmisión de conocimientos en el proceso de sucesión, ya que al estar en una sociedad colectivista y machista se tiene la idea de que la mujer es el sexo débil que debe ser tratada con benevolencia y moral (Rottenbacher De Roja, 2010), todo ello no solo desde un enfoque cualitativo, sino a ser posible empleando un enfoque cuantitativo.

Finalmente, debido a que la investigación no tiene un enfoque mixto, lo cual impide un entendimiento global de la vinculación entre el paternalismo y la satisfacción, se recomienda que futuras investigaciones continúen con la profundización del tema.

## REFERENCIAS

- Asociación Automotriz del Perú [APP] (2020). *Informe del sector automotor abril 2020*. 17 de mayo del 2020, de asociación automotriz del Perú Sitio web: <https://aap.org.pe/informes-estadisticos/abril-2020/>
- Asociación de Empresas Familiares del Perú [AEF] (2020) *Boletín AEF Perú octubre 2020*. Recuperado de [https://aefperu.org/eventos/wpcontent/uploads/2020/10/boletin\\_AEF\\_new\\_E.pdf](https://aefperu.org/eventos/wpcontent/uploads/2020/10/boletin_AEF_new_E.pdf)
- Alarcón, R. (2014). Funcionamiento familiar y sus relaciones con la felicidad. *Revista Peruana De Psicología Y Trabajo Social*, 3(1), 61-74. Recuperado de <http://revistas.uigv.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/55>
- Albújar, E., León, C., Casimiro, M., Paredes, J., Mendieta, J. & Sihuas, A., (2019) *Boletín estadístico mensual: El agro en cifras*. (Reporte N°6). Ministerio de Agricultura y Riego. <https://www.minagri.gob.pe/portal/boletin-estadistico-mensual-el-agro-en-cifras>
- Aleman, M. (2005) *El concepto y la justificación del paternalismo* [Tesis doctoral, Universidad de Alicante]. Repositorio Institucional de la Universidad de Alicante. Recuperado de <http://www.cervantesvirtual.com/downloadPdf/el-concepto-y-la-justificacion-del-paternalismo--0/>
- Arias, W. L., & Arias, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia & trabajo*, 16(51), 185-191.
- Arenas, H. A. & Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30, 252-258. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/212/21231380005.pdf>.
- Bork, D. (1986). *Family business, risky business: how to make it work*. American Management Association.
- Cabrera-Suarez, K. , De Saá-Pérez, P. &, García-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource- and Knowledge- Based View of the Family Firm, *Family Business Review* 14(1), 37–46. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x>
- Cabrera, M. K., & Martín, J. D. (2007). Factores que afectan al proceso de sucesión en la empresa familiar: perspectiva del predecesor versus sucesor. En Universidad de La Rioja (Ed.) *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*, (pp. 1258-1275). Universidad de La Rioja.
- Chamaru, A. (2016). Incumbents influence on family business succession process. *European Journal of Business and Management*, 8(13), 96-105
- Charaja, Y. & Mamani J. (2013) Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la dirección regional de comercio exterior y turismo. *Comunicación: revista de investigación en comunicación y desarrollo*, 5(1), 5-13. Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682014000100001](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682014000100001)

- Chee Liroy, U (sf). *Accelerate Digital Transformation: Mitigate the Business & Economic Impact of COVID-19*. <https://innovationagenda.asia/asset/digital-transformation-business-impact-covid-19/>
- Chiang, María & San Martín, Nadia. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & trabajo*, 17(54), 159-165. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492015000300001>
- Chua, J. H., J. J. Chrisman, & P. Sharma (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23 (4): 19-37.
- Contreras, R., & Lopez, A. (2013) La toma de decisiones en la empresa familiar. En Universidad de Guanajuato (Ed.), *La empresa familiar como objeto de estudio* (pp. 102-117). México: Pearson Education.
- Deloitte. (2018). *La nueva generación de empresas familiares. Análisis de los ecosistemas de negocio*. Recuperado de file:///C:/Users/R900346/Downloads/Deloitte-ES-GRC-empresa-familiar-next-gen-2018.pdf
- Deloitte (2019). *Encuesta global de empresas familiares 2019 A medio camino entre los objetivos a largo plazo y un impulso a corto plazo Centro de Empresas Familiares*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/strategy/Deloitte-ES-encuesta-empresa-familiar-2019.pdf>
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A., & Miske, G. A. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique, and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17, 143–162.
- Dyer, W. G. (2003). The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 401-416.
- Ernst & Young [EY]. (2018). *Transformación Digital en el Perú*. Recuperado de [https://www.ey.com/es\\_pe/strategy/19--barometro-de-la-confianza-para-la-inversion](https://www.ey.com/es_pe/strategy/19--barometro-de-la-confianza-para-la-inversion)
- Farah B., Eliasa R., De Clercy C. & Rowe, G (2019) Leadership succession in different types of organizations: What business and political successions may learn from each other. *The Leadership Quarterly*. 31(1) 1-21. 10.1016/j.leaqua.2019.03.004.
- García R. M., Luján L. E. M., & Martínez C. M. (2007). Satisfacción laboral del personal de salud. *Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 15(2), 63-72.
- Goyzueúa, S.I (2013). Modelo de Gestión para las Empresas Familiares con Perspectivas de Crecimiento y Sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, (31), 87-132. Recuperado de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332013000100003&script=sci\\_arttex](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332013000100003&script=sci_arttex)
- Handler, W. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, (2), 133-157.
- Hernandez, R., Fernandez, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología De La Investigación Sexta Edición*. Mexico, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

- Heidrich, B., Németh, K. & Chandler N. (2016) Running in the Family – Paternalism and Familiness in the Development of Family Businesses. *Budapest Management Review*, 2(11), 70-82. 10.14267/VEZTUD.2016.11.08
- Hiller, N. J., Sin, H. P., Ponnappalli, A. R., & Ozgen, S. 2019. Benevolence and authority as WEIRDly unfamiliar: A multi-language meta-analysis of paternalistic leadership behaviors from 152 studies. *The Leadership Quarterly*, 30, 165–184.
- Hnátek, M (2012). Succession Planning and Generational Transitions: The Greatest Challenges for Family- owned Businesses. *Journal of Eastern Europe Research in Business & Economics*, (2012), 33-40. Recuperado de <https://ibimapublishing.com/articles/JEERBE/2012/421949/421949.pdf>
- INEI. (2020) *Producción Nacional: Informe técnico*. Recuperado de [http://m.inei.gob.pe/media/principales\\_indicadores/07-informe-tecnico-n07-produccion-nacional-may.2020.pdf](http://m.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/07-informe-tecnico-n07-produccion-nacional-may.2020.pdf)
- Kets de Vries, M. & Carlock R. (2007) *Family Business on the couch*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/257137144\\_Family\\_Business\\_on\\_the\\_Couch\\_A\\_Psychological\\_Perspective/related](https://www.researchgate.net/publication/257137144_Family_Business_on_the_Couch_A_Psychological_Perspective/related)
- Kellermanns, Franz & Dibrell, Clay & Cruz, Cristina. (2014). The role and impact of emotions in family business strategy: New approaches and paradigms. 5, 277–279. 10.1016/j.jfbs.2014.08.002.
- Klynveld, Kraayenhof & Company [KPMG] (2019) *2019 Global Family Business Survey: the impact of changing demographics on family business succession planning and governance*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/336923219\\_STEP2019\\_Global\\_Family\\_Business\\_Survey\\_-\\_REPORT\\_The\\_impact\\_of\\_changing\\_demographics\\_on\\_family\\_business\\_succession\\_planning\\_and\\_governance](https://www.researchgate.net/publication/336923219_STEP2019_Global_Family_Business_Survey_-_REPORT_The_impact_of_changing_demographics_on_family_business_succession_planning_and_governance)
- Labaki, R. & Michael-Tsabari, N. & Zachary, R. (2013). Emotional dimensions within the family business–systems, interfaces and development over time. En Kosmas X. Smyrniotis, Panikkos Zata Poutziouris and Sanjay Goel. *Handbook of Research on Family*. (pp. 734-763). Edward Elgar Publishing Limited.
- Lauto, G., Pittino, D. & Visintin, F. (2019). Satisfaction of entrepreneurs: A comparison between founders and family business successors. *Journal of Small Business Management*, 58(3), 474-510. <https://doi.org/10.1080/00472778.2019.1660937>
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 305– 328.
- Lozano – Posso, M. & Urbano D. (2017). Relevant Factors in the Process of Socialization, Involvement and Belonging of Descendants in Family Businesses. *Innovar Journal*. 27(63), 61-76. 10.15446/innovar.v26n63.60665,
- Mansur, J., Sobral, F., & Goldszmidt, R. (2017). Shades of paternalistic leadership across cultures. *Journal of World Business*, 52(5), 702-713. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2017.06.003>
- Mendoza, E. y Mendoza Y (2016). *Tres claves de éxito de la familia empresaria*. Diana Félix.

- Mendoza, J., & Llaxacondor, A. (2016). El estudio de caso en la investigación sobre la gestión de organizaciones: una guía introductoria 360. *Revista De Ciencias De La Gestión*, 1(1), 150-171. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/14875>
- McMullen, J. S., & Warnick, B. J. (2015). To nurture or groom? The parent-founder succession dilemma. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), 1379–1412.
- Motoc, A. (2020). Dinámica del conocimiento en empresas familiares. *Dinámica de gestión en la economía del conocimiento*. 8(2), pp. 145-157, DOI 10.2478 / mdke-2020-0010 ISSN: 2392-8042 (en línea) [www.managementdynamics.ro](http://www.managementdynamics.ro)
- Mussolino, D. & Calabró, A. (2014) Paternalistic leadership in family firms: types and implications for intergenerational succession. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 197-210. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.09.003>
- Oberrath, N (2020, 19 de febrero). *¿Cómo responden las empresas peruanas a las nuevas tendencias en el mercado?* <https://desafios.pwc.pe/como-responden-las-empresas-peruanas-a-las-nuevas-tendencias-en-el-mercado/>
- Ochoa, V. (2019, 05, 22) Cuota femenina: Un 52% de empresas familiares dispuestas a integrar mujeres en sus directorios. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/cuota-femenina-52-empresas-familiares-dispuestas-integrar-mujer-directorios-267777-noticia/?ref=gesr>
- Ochoa, V. (2020, 08, 21) Un 40% de empresas familiares incorporarían a profesionales independientes en sus directorios. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/un-40-de-empresas-familiares-incorporarian-a-profesionales-independientes-en-sus-directorios-tesis-economica-tesis-profesionales-empresas-familiares-noticia/?ref=gesr>
- Paez, M. C., Beltrán, L. L., Haro, J. F., & Toledo, A. (2018). Problemas que enfrentan las empresas familiares en el proceso de sucesión. *EDUCATECONCIENCIA*, 17(18). Recuperado de <http://tecnocientifica.com.mx/educateconciencia/index.php/revistaeducate/article/download/407/493>.
- Price Water House Coopers [PWC] (2018) *The Values Effect. How to build a lasting competitive advantage through your values and purpose in a digital age*. Recuperado de <https://www.pwc.com/gx/en/family-business-services/assets/pwc-global-family-business-survey-2018.pdf>
- Ramón, K. & Sanchez, D. (2017) *La profesionalización y su relación con el desempeño en las empresas familiares: caso de estudio de un grupo de empresas del sector textil* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio digital de Tesis y trabajos de investigación PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/10359>
- Real Academia Española. (s.f.). Paternalismo. *En Diccionario de la lengua española*. 23.<sup>a</sup> ed. Recuperado en 08 de agosto de 2020, de <https://dle.rae.es/paternalismo>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2020). Resolución N° 080-2020-MINCETUR del 2020 por lo cual se aprueba protocolo Sanitario Sectorial ante el COVID-19 para hoteles categorizados. Perú. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

- Rottenbacher de Rojas, J. (2010) Sexismo ambivalente, paternalismo masculino e ideología política en adultos jóvenes de la ciudad de lima. *Pensamiento psicológico*, 7(14), 9-18. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3265065.pdf>
- Sanchez-Famoso, V., Maseda, A., & Erezuma, I. (2017). Sucesión en la Empresa Familiar: Paternalismo y Género. *Espacios*, 38(11).
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction business succession process in Family Firms: A Conceptual Model. *J. of Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(2) 17-35, ISSN: 1368-265X.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667–687.
- Tang, C. & Naumann, S. (2015) Paternalistic leadership, subordinate perceived leader–member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Management & Organization*, 21(03), 1-16. Doi: 10.1017/jmo.2014.84
- Tuan, L. T. (2018). Driving employees to serve customers beyond their roles in the Vietnamese hospitality industry: The roles of paternalistic leadership and discretionary HR practices. *Tourism Management*, 69, 132–144. doi:10.1016/j.tourman.2018.06.00
- Tohirovich, A., Bozorov, D. & Sung, S. (2019) Paternalistic Leadership and Innovative Behavior: Psychological Empowerment as a Mediator, 11. 1-14.
- Urbano D. & Lozano, M. (2008) La vinculación de descendientes a la empresa familiar: un estudio de casos colombiano. *Estudios Gerenciales*, 24(109) 37-63. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232008000400002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232008000400002)
- Viveros, E. (2010) Roles, patriarcado y dinámica interna familiar: reflexiones útiles para Latinoamérica. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 31. 388-406. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194214587017.pdf>
- Vélez, D., Holguín, H., De la Hoz, G. A., Durán, Y. & Gutiérrez, I. (2008). Dinámica de la empresa familiar pyme: estudio exploratorio en Colombia. Bogotá: Fundación para el Desarrollo Sostenible.
- Wang, A., Tsai, C., Dionne, S., Yammarino, F., Spain, S., Ling, H., Huang M., Chou L., & Cheng, B. (2018) Benevolence-dominant, authoritarianism-dominant, and classical paternalistic leadership: Testing their relationships with subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 29 (6), 686-697. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.06.002>
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publicatios.
- Ward, J. (Ed.). (1987). *Keeping the Family Business Healthy*. Jossey-Bass.

## ANEXO

### ANEXO A: Guía de entrevista para sucesores – fase exploratoria

La presente entrevista será realizada con fines académicos como parte del proceso de investigación de Tesis de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú la cual se enfoca en el análisis de las sucesiones en empresas familiares. Para lo cual las preguntas son abiertas con el objetivo de conocer las características de su empresa y sobre la sucesión.

Duración: 1 hora

Sobre el entrevistado

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es su ocupación?
3. ¿Cuál es su formación académica?
4. ¿Ha tenido otros trabajos antes? (experiencia laboral)
5. ¿Cuántos años tiene? / ¿cuántos hermanos tiene?
6. ¿Actualmente está casado? / ¿tiene hijos? ¿cuantos?

Sobre la empresa

7. ¿Cuál es el nombre de la empresa?
8. ¿Cómo es que se creó?
9. ¿Cuántos años tiene en el mercado?
10. ¿Cuáles son las actividades a las que se dedican?
11. ¿Cómo es el sector en el que se desenvuelve? ¿nos podría comentar sobre las competencias que pueda tener para sobresalir en el sector?
12. ¿Cree que el nivel de competencia es alta, baja o media?
13. ¿Cuántos trabajadores tiene a cargo?
14. ¿De quién o quiénes es la empresa?
15. ¿Cuáles son los objetivos de la organización? ¿Estos objetivos son conocidos?
16. ¿Cuáles son las normas (de convivencia) que tiene que seguir los miembros de la empresa? Estas han sido creadas recientemente o existen desde su padre/ madre?
17. ¿Qué metas tienen en común como empresa familiar?
18. ¿Cuáles son los valores que practican diariamente?
19. ¿Cuál es el reto que tiene actualmente la empresa?
20. Sobre empresas familiares
21. ¿Cómo se siente frente a la empresa?

22. ¿Cuántos miembros de su familia se encuentran en el negocio?
23. ¿Cómo describiría la relación que tiene con ellos? ¿cómo es la relación que hay en la empresa en general?
24. Cuando ocurren problemas dentro de la organización, ¿Cómo son manejadas? ¿A quién se le comunica?
25. ¿Las decisiones se toman verticalmente? ¿sólo se imparten órdenes que deben cumplirse sin mayor opinión? (Estilo autocrático)
26. ¿Cómo se toman las decisiones en la empresa familiar?
27. ¿Cómo se comunican las decisiones estratégicas?
28. ¿Se crean espacios para que todos los miembros de la empresa puedan dar sus ideas u opiniones?
29. ¿Cuenta con otras áreas funcionales; ¿es decir, Marketing, Finanzas, Logística?
30. Si no es así, ¿Cuenta con encargados que tengan funciones especiales? Tal vez, alguien que se encargue en el tema de proveedores, contabilidad, ventas, etc.
31. ¿Cómo se decide la incorporación de un familiar a la empresa?
32. ¿Que se considera para que se dé la incorporación?
33. ¿Qué espacios hay dentro de la empresa para que una persona externa pueda ocupar el puesto? (profesionalización)
34. ¿Qué se considera para poder incorporar a una persona externa en algún puesto?
35. Sobre la sucesión
36. ¿Hace cuánto tiempo se encuentra a cargo del negocio?
37. ¿Cuál ha sido la razón de que su padre/ madre ya no esté a cargo del negocio?
38. ¿Cómo fue al inicio?
39. Cuando su padre/ madre se encontraban a cargo del negocio ¿cómo era? ¿usted ayudaba?
40. ¿Cómo ha sido la transición del traspaso de mando de su padre/madre a usted?
41. ¿Contaban con un plan para llevar a cabo esta sucesión o fue inesperada?
42. ¿Cómo tomó usted la noticia de que sería el que se haría cargo del negocio? ¿estaba de acuerdo?
43. Coméntenos alguna situación que haya tenido como reto y cómo lo ha superado. ¿Cómo fue la toma de decisión, tuvieron que cambiar algo para responder a esa problemática?
44. Cuando tomó el cargo, ¿se realizó alguna reorganización de la familia y del negocio?
45. ¿Cuál es el cambio más representativo que se ha hecho en la empresa? ¿el cambio se decidió en conjunto o solo fue su idea?
46. ¿Para tomar las decisiones en la empresa todavía recurre al fundador (papa o mama) de la empresa para pedir su opinión?

47. Luego de la sucesión. ¿Cómo fue la relación que tenía con los miembros de la familia? ¿se presentaron conflictos? ¿lograron resolver esos conflictos?
48. Sobre el desarrollo de la empresa:
49. ¿Qué significa crecimiento para su empresa familiar?
50. ¿Hasta dónde quisieran crecer como empresa?
51. ¿Considera que su empresa es competitiva en el mercado?
52. ¿Qué aspectos de la empresa han mejorado con el pasar de los años? ¿Qué cambiaría?
53. ¿Cuál considera que es su ventaja competitiva? o ¿por qué cree que sus clientes eligen su empresa en vez de a la competencia?
54. ¿Cómo considera que es la relación con sus clientes y proveedores?
55. ¿Qué tipo de proveedores posee? mencione alguno de ellos.
56. ¿Cuáles considera que son sus principales competidores?
57. ¿Cuáles son los comentarios que sus clientes les han hecho?
58. ¿Sus clientes les han hecho alguna crítica? ¿Cómo afrontan esas críticas?
59. ¿Cómo ve a su empresa en 3 años? o ¿qué desea para la empresa en un futuro cercano?
60. ¿Piensa más adelante trabajar junto con una empresa (alianzas) o pedir préstamos altos para que pueda crecer como empresa?
61. ¿Tiene pensado expandirse? Si es así ¿Cuál cree que son los límites por lo que no lo hace aún o tal vez en un futuro lo impediría?
62. ¿Cómo ve a su empresa dentro de 10 años? ¿Le gustaría que uno de sus hijos asuma el cargo?

Fin de la entrevista.

## ANEXO B: Guía de entrevista a expertos – fase exploratoria

Tabla B1: Ficha del entrevistado

<b>NOMBRE DE ENTREVISTADO</b>	
<b>CARGO O PROFESIÓN</b>	
<b>FECHA</b>	
<b>LUGAR</b>	
<b>ENTREVISTADOR</b>	
<b>OBJETIVO DE LA ENTREVISTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validar variables</li> <li>• Validar indicadores de sucesión exitosa objetiva</li> <li>• Validar cuestionario de aproximación a empresas de estudio</li> </ul>
<b>CONSENTIMIENTO INFORMADO</b>	Firma

Presentación:

Buen día estimado/a somos un equipo del curso de Seminario de Investigación 2 de Gestión Empresarial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Agradecemos haberse tomado el tiempo para brindarnos una entrevista. Nuestro tema de investigación abarca la sucesión en empresas familiares, para lo cual hemos identificado cuatro modelos.

Lista de preguntas:

Tabla B2: Variables del proceso de sucesión

<b>Modelos</b>	<b>Transferencia de conocimiento y desarrollo del sucesor en la empresa familiar</b>	<b>Conceptual</b>	<b>Sucesión ejecutiva y desempeño organizacional</b>	<b>Preliminar de Sucesión Exitosa</b>
<b>Autor/ autores</b>	Cabrera-Suarez, Saa-Pérez y García-Almeida (2001)	Lozano – Posso, M & Urbano D. (2017)	Dyck, Mauws, Starke, Mischke (2002)	Le Breton-Miller, Miller y Steier (2004)
<b>Variables del proceso de sucesión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación del sucesor</li> <li>• Calidad en la relación del fundador y sucesor según género y edad</li> <li>• Motivación del fundador y el sucesor</li> </ul>	Etapa de Socialización <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores</li> <li>• Familia</li> <li>• Trabajo</li> <li>• Habilidad de liderazgo</li> <li>• E. Formal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secuencia</li> <li>• Tiempo</li> <li>• Técnica de traspaso</li> <li>• Comunicación</li> </ul>	Fundador: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación entre fundador y sucesor</li> <li>• Motivación del fundador</li> <li>• Personalidad y necesidades del fundador.</li> </ul>

**Tabla B2: Variables del proceso de sucesión (continuación)**

Modelos	Transferencia de conocimiento y desarrollo del sucesor en la empresa familiar	Conceptual	Sucesión ejecutiva y desempeño organizacional	Preliminar de Sucesión Exitosa
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmisión del conocimiento tácito</li> </ul> Etapa de Intervención <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés Personal</li> <li>• Social</li> <li>• Relaciones Laborales</li> <li>• Mercado actual</li> </ul> Etapa de inicial perteneciente <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción</li> </ul> Compromiso		Sucesor: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación del sucesor</li> <li>• Habilidades del sucesor</li> <li>• Formación y desarrollo</li> <li>• Desarrollo de carrera</li> <li>• Experiencia laboral</li> <li>• Aprendizaje</li> <li>• Educación formal</li> <li>• Programa de entrenamiento</li> </ul> Roles y primera etapa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación de la sucesión</li> <li>• Visión compartida</li> </ul> Otras variables: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Armonía familiar</li> <li>• Armonía gradual de entrada y salida</li> </ul> Junta directiva

- (Se muestran los cuatro modelos identificados con sus variables) Sobre la base de su experiencia profesional/académica: ¿cuál de todas estas variables cree que explica la sucesión exitosa? ¿Por qué?
- ¿Para usted cuáles son las variables más importantes?
- ¿Considera usted que este modelo abarca variables que se identifican en empresas familiares peruanas?
- ¿Qué otros factores consideran que se podría incluir en la investigación?

Fin de la entrevista

## ANEXO C: Guía de entrevista a expertos – fase de trabajo de campo

Tabla C1: Ficha del entrevistado

<b>NOMBRE DE ENTREVISTADO</b>	
<b>CARGO O PROFESIÓN</b>	
<b>FECHA</b>	
<b>LUGAR</b>	
<b>ENTREVISTADOR</b>	
<b>OBJETIVO DE LA ENTREVISTA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Validar instrumento</li></ul>
<b>CONSENTIMIENTO INFORMADO</b>	Firma

### Presentación:

Buen día estimado/a somos un equipo del curso de Seminario de Investigación 2 de Gestión Empresarial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Agradecemos haberse tomado el tiempo para brindarnos una entrevista. Nuestro tema de investigación abarca la sucesión en empresas familiares, para lo cual hemos identificado cuatro modelos.

### Lista de preguntas:

- Hemos tomado la sucesión exitosa de dos formas, una objetiva (empresa) y otra subjetiva (familia).
- ¿Considera que las preguntas son adecuadas según las variables?
- ¿Existe claridad en las preguntas?
- ¿Consideraría alguna pregunta adicional?

Fin de la entrevista.

## ANEXO D: Guía de entrevista a expertos – fase de validación de expertos

Tabla D1: Ficha del entrevistado

<b>NOMBRE DE ENTREVISTADO</b>	
<b>CARGO O PROFESIÓN</b>	
<b>FECHA</b>	
<b>LUGAR</b>	
<b>ENTREVISTADOR</b>	
<b>OBJETIVO DE LA ENTREVISTA</b>	Conocer la percepción sobre el proceso de sucesión influenciada por el paternalismo en el sucesor de una empresa familiar
<b>CONSENTIMIENTO INFORMADO</b>	Firma

La presente es para validar los hallazgos encontrados en la fase de campo producto de la entrevista realizada a los sujetos de estudio.

**Objetivo de la investigación:** Influencia del Paternalismo en la satisfacción del sucesor con el proceso de sucesión en la empresa familiar.

### **Preguntas:**

A continuación, se detallarán los hallazgos obtenidos por cada variable y por cada caso de estudio:

- **Paternalismo:**

- Empresa A:**

Es esta empresa de sector agroexportador se encontraron los tres tipos de paternalismo, con predominancia en el paternalismo benévolo y moral. Se cree que estos tipos de paternalismo están presentes en el predecesor, ya que el sucesor veía en él un ejemplo a seguir y un constante apoyo, incluso después de que el predecesor dejara su cargo en la empresa. Además de generar sentimientos positivos tales como empatía, sentimiento de deuda, lealtad tal como lo indica Hiller et al., (2019).

- Empresa B:**

Se encontró los tres matices de paternalismo en el fundador con predominancia en el paternalismo autoritario. Sin embargo, se considera que el paternalismo benevolente y moral están presentes debido a la relación filial; es decir, de padre a hijo; razón por la cual existe el

paternalismo benevolente (cuidado y bienestar) así como el paternalismo moral presente en la enseñanza brindada por el padre.

Se encontró la aceptación del paternalismo autoritario por parte del sucesor sin que se generara sentimientos negativos tal como lo indica Hiller et al., (2019): “comportamientos de autoridad y control del líder engendran sentimientos de reverencia, miedo y temor entre los seguidores y que el líder no es visto como una guía moral” (p.3). Estos sentimientos estuvieron basados en ejemplo a seguir, empatía y lealtad.

Se encontró la aceptación del paternalismo autoritario por parte del sucesor aun cuando Mansur et al. (2007), indican que el paternalismo autoritario es mal vista en culturas como en américa latina, generando rechazo en el subordinado.

### **Empresa C:**

Se ha encontrado que el estilo de liderazgo benévolo y moral son los únicos tipos de paternalismo que han estado presentes en la empresa; teniendo en cuenta que el paternalismo benévolo es el que se ha encontrado en mayor medida. Estos estilos de liderazgo han estado presentes en la empresa en todo el trayecto del proceso de sucesión en el que ha participado el actual líder de la empresa.

Sobre ello, la empresa C para cumplir la expectativa del cliente con respecto al servicio brindado, considera que la empresa debe tener armonía familiar, apoyo mutuo, buen trato al subordinado y sobre todo un consenso en la toma de decisiones. Todos estos aspectos estuvieron presentes en la empresa antes, durante y después de que el sucesor tomara el cargo.

- **Paternalismo y oportunidad de experimentar y tomar decisiones en la empresa**

### **Empresa A:**

Existe una combinación de los tres estilos en la toma de decisiones. Mientras se daba el proceso de sucesión algunas decisiones estratégicas las tomaba solo el predecesor haciendo prevalecer sus intereses personales; pero poco a poco fue delegando responsabilidad al sucesor y se convirtió en una toma de decisiones democrática. Más aún, el predecesor dio consejos para que estas fueran conversadas entre los miembros del directorio. Es decir finalmente apoyó al sucesor y sus ideales.

### **Empresa B:**

Al ser paternalismo autoritario predominante en la empresa, se encontró que la toma de decisiones es autocrática, tanto como estratégicas y operacionales, este tipo de decisiones eran aceptadas por el sucesor y miembros de la familia, justificando la aceptación en el que el fundador

era el dueño y el más capacitado para tomar las decisiones, razón por la cual se considera que no afectó la satisfacción del sucesor debido a la aceptación de jerarquía por parte del sucesor.

Cabe resaltar que el sucesor ha cambiado la toma de decisiones pasando de autocrática a democrática.

### **Empresa C:**

Existe una estrecha relación en que el estilo predominante en la empresa sea el paternalismo benevolente y moral, y que la totalidad de decisiones que se han realizado en la empresa, antes y después de la sucesión, se lleven a cabo democráticamente. Pues, estos estilos fomentan que los líderes de la empresa manifiesten sentimientos positivos, de apoyo mutuo y de enseñar con el ejemplo, que condiciona a que se creen espacios de conversación para tratar estos temas de decisión.

El actual líder mantuvo este estilo de toma de decisiones una vez que tomó el cargo, haciendo participar a toda la familia en la toma de decisiones tanto operativas como estratégicas.

- **Paternalismo y satisfacción con los logros alcanzados en la empresa**

### **Empresa A:**

Se observó que el predecesor demuestra su apoyo al subordinado para que este pueda desenvolverse dentro de la empresa y a la vez obtener resultados. Pues el sucesor al tener nuevas ideas, estas se presentaban al padre, opinaban y tomaban una decisión. Cabe resaltar que hubo muestras de reconocimiento indirecto, es decir, comentaba los logros de su hijo a los demás empleados y miembros de la familia. Por tales razones se ha considerado una influencia corresponde a un estilo de paternalismo benevolente.

### **Empresa B:**

En esta empresa, el líder reconocía los logros del sucesor cuando realizaba una tarea que a le encomendaba siempre y cuando siguiera al pie de la letra sus indicaciones. Este lo reconocía al inicio a través de galletas y propina, para más adelante pagarle un sueldo o aumentar el sueldo por cada tarea bien hecha además de reconocerlo públicamente. Es por ello, que se considera que el paternalismo benevolente se vincula con esta variable.

Sin embargo, el líder perdía la paciencia y le llamaba la atención si es que el sucesor no cumplía con las tareas o cometía errores razón por la cual se considera que este tipo de paternalismo autoritario no afecta en la satisfacción del sucesor, ya que este siguió trabajando con su padre hasta obtener el cargo.

### **Empresa C:**

En la empresa C, la variable paternalismo benevolente es la que más influyó en el reconocimiento de los logros hacia el sucesor. Pues, el fundador mostraba constantemente su reconocimiento hacia él, de forma afectiva, como con felicitaciones personales y delante de toda la familia, así como reconocimiento monetario, con propinas y comprando alguna comida para compartir con la familia. El sucesor menciona que dichos reconocimientos influenciaron en la satisfacción que percibía, pues se con ello se afianzaba la relación que tenía con su padre y el trabajo en equipo.

- **Paternalismo y disfrute del trabajo en la empresa**

**Empresa A:**

El disfrute del trabajo en esta empresa viene influenciado en mayor medida por dos factores: gusto e interés y relación con el padre. Puesto que la afinidad y gusto por realizar actividades en el campo lo adquirió del predecesor, sus enseñanzas y la confianza que tuvieron el uno al otro fueron clave para que el sucesor se sintiera a gusto dentro de la empresa y con el proceso de sucesión. Así mismo, Una forma de demostrar esta lealtad y agradecimiento al predecesor fue mostrando estados afectivos, lo que se traduce en la aceptación de acompañar y apoyar al predecesor. Es por ello que se ha identificado estilos de liderazgo paternalista moral y benévolo en esta influencia.

**Empresa B:**

Se considera que el efecto del paternalismo autoritario se vio mermado por la variable de satisfacción “disfrute por el trabajo en la empresa” y la subvariable gusto e interés el cual está presente a lo largo de toda la entrevista. Es importante mencionar que estas están relacionadas y son factores importantes para la voluntad del sucesor a hacerse cargo de la empresa.

Esta está presente en el sucesor y direccionada a su capacidad de aceptación y trabajo dentro de la empresa.

**Empresa C:**

Existe una relación entre el estilo de paternalismo moral que posee el fundador y la variable disfrute de trabajo. En esta empresa existe esa buena relación pues para el líder de la empresa, el fundador resulta ser más que un jefe, un amigo y líder para él. Una persona con la que puede conversar sobre sus ideas y visiones. Lo cual condicionó a que el sucesor pueda disfrutar su trabajo que realizó en la empresa antes de tomar el cargo; además, esa experiencia hizo que terminara por tener un gusto e interés en la empresa, y en su desarrollo, lo cual fue el principal motivo para que luego el sucesor, decidiera dedicarse a la empresa y tomar el cargo del negocio.

- **Paternalismo y satisfacción de inquietudes personales**

**Empresa A:**

En el análisis se ha encontrado que el sucesor se sintió autorrealizado, ya que existe una combinación de satisfacción personal como profesional (valores, habilidades blandas, necesidades afectivas junto a su familia y trabajo). Ante ello el predecesor tuvo mucha influencia, ya que él veló, porque el sucesor tuviera un trabajo estable, se preocupó, porque se sintiera a gusto y por mantener a la familia unida. Ante ello, tuvo influencia un estilo de paternalismo benévolo.

**Empresa B:**

El sucesor guiado por sus gustos e intereses estudió una carrera ligada al rubro de la empresa y con los conocimientos adquiridos volvió a trabajar en su empresa razón por la cual él considera que pudo autorrealizarse tanto en el aspecto personal como profesional “ya que está trabajando en lo que más le gusta”. Si bien es cierto el paternalismo autoritario estuvo presente en toda su etapa de aprendizaje dentro de la empresa de su papá se considera que este no fue un inconveniente, ya que él considera que su papá le enseñó de esa forma para que tuviera mejores resultados en el futuro y se sentía alegre de que su padre quisiera enseñarle.

**Empresa C:**

Se halló que el sucesor sí tuvo un sentimiento de desarrollo tanto personal como profesional, lo cual radicó que se sintiera finalmente autorrealizado. Esto fue debido a que el sucesor se encontraba llevando a cabo su visión que poseía sobre la empresa; es decir, estaba desarrollando la estructura y el plan que él había creado para lograr que la empresa llegara a un siguiente nivel. Para ello, tuvo una gran influencia el liderazgo paternalista benévolo, pues su padre o fundador de la empresa mostraba constantemente su apoyo y aprobación con respecto a los pasos que iba realizando el líder de la actual empresa.

**Las siguientes variables no son parte del modelo seleccionado, sin embargo estuvieron presentes a lo largo de la entrevistas, codificación y análisis, razón por la cual se considera prudente mencionarlas.**

- **Paternalismo y voluntad del sucesor de hacerse cargo**

**Empresa A:**

Esta relación está bastante ligada a las demás variables descritas de satisfacción, ya que el hecho de haber voluntad del sucesor es debido a que sentía gusto e interés, tenía necesidades personales y disfrutaba de aprender junto al predecesor. Más aún, dejó de estudiar una carrera por dedicarse al negocio. Por tanto, al ser una combinación de variables y aplicarse el paternalismo

benévolo y moral, la voluntad del sucesor de hacerse cargo también está influenciada por estos dos estilos.

### **Empresa B:**

La voluntad de hacerse cargo del sucesor está presente desde el momento en que decide participar dentro de la empresa guiado por sus gustos e intereses en el rubro, aun cuando su papá ejercía la autoridad absoluta sobre él y recibía llamadas de atención si es que no realizaba la tarea al pie de letra.

La empatía que su padre le genera, además de la lealtad hacen que acepte el cargo aún cuando tenía miedo y se mostró en desacuerdo por el reto que este significaba. Cabe recalcar que el paternalismo ejercido durante toda su etapa de enseñanza no logró mermar el interés en la empresa de su padre, ya que él menciona que no trabajaría en otro lugar que no fuera la empresa de su padre.

### **Empresa C:**

El sucesor mostró constantemente su voluntad para hacerse cargo del negocio, ya que, el sucesor fue el que propuso la idea de desarrollar la empresa y llevarla a un siguiente nivel. Este interés fue demostrado desde sus primeras experiencias con el negocio, ayudando a sus padres con las tareas operativas.

Esta voluntad fue beneficiada por el tipo de paternalismo que predominaba en la empresa que era el paternalismo benevolente, pues, como se menciona en líneas anteriores, uno de los motivos por el cual él decidió tomar el mando de la empresa fue gracias al trato, al apoyo y enseñanza que recibió de su padre mientras compartían labores en la empresa.

### **Preguntas:**

#### **Paternalismo**

1. En las empresas A y C se encontró la predominancia del paternalismo benévolo y moral. ¿En su opinión considera que estos estilos son frecuentes en empresas familiares de estos rubros? ¿Por qué?
2. En las empresas A y B se está presente los tres tipos de paternalismo ¿es posible encontrar los tres matices de liderazgo paternalismo? ¿a qué se debe esto?
3. ¿Considera que el sentimiento de lealtad del sucesor al predecesor se debe al tipo de paternalismo benévolo y moral? ¿Por qué?
4. En todos los casos, el estilo de paternalismo moral ha estado presente, ¿según su experiencia es usual que este estilo de paternalismo esté presente así la empresa tenga como liderazgo predominante al estilo benevolente o autoritario?
5. Según su experiencia en el contexto peruano, ¿el paternalismo autoritario es aceptado? ¿Por qué?

6. En la empresa B el paternalismo autoritario es el predominante. Según su experiencia, ¿el paternalismo autoritario es aceptado sin afectar la satisfacción con el proceso de sucesión?
7. En la empresa B los sentimientos positivos estuvieron presentes aun cuando el paternalismo autoritario es el predominante ¿Cree que el paternalismo autoritario puede generar sentimientos positivos en el subordinado? (empatía, sentido de endeudamiento, lealtad, etc) ¿a qué se debe lo anterior? ¿cree que influye la relación filial?

#### **Paternalismo y oportunidad de experimentar y tomar decisiones en la empresa**

8. ¿Considera que el tipo de paternalismo presente en la líder influencia en la forma de tomar las decisiones en la empresa?
9. ¿La toma de decisiones del líder puede influir en la satisfacción del subordinado?
10. ¿Considera que la posición del predecesor (poder, cargo) para tomar decisiones influye en la satisfacción del subordinado? ¿Qué opina de que esta imposición de intereses sea bien aceptada por el sucesor?
11. ¿Cree que la toma de decisiones va cambiando conforme el proceso de sucesión avanza y es influenciado por el tipo de paternalismo? (ejemplos)
12. En la empresa B el sucesor cambió la forma de tomar decisiones una vez asumida el cargo pasando de autocrática a democrática ¿Por qué si antes aceptaba ese tipo de toma de decisiones, una vez aceptado el cargo lo ha modificado? ¿Qué opina al respecto?
13. ¿Considera que el estilo de toma de decisiones del fundador sea democrático afecta a la satisfacción del sucesor?
14. En la empresa C el líder mantuvo el estilo de toma de decisiones una vez que tomó el cargo, ello ¿es símbolo de que este estilo de toma de decisiones influyó positivamente en la satisfacción del sucesor?

#### **• Paternalismo y satisfacción con los logros alcanzados en la empresa**

15. En su experiencia ¿el reconocimiento de los logros alcanzados influye en la satisfacción del sucesor con el proceso de sucesión?
16. ¿De qué forma el reconocimiento de los logros alcanzados en la empresa influencia a la satisfacción del sucesor?
17. En su experiencia ¿es usual que el líder que tenga el estilo de paternalismo benevolente/moral reconozca los logros del subordinado?
18. ¿Considera que un reconocimiento indirecto es también parte del paternalismo benevolente? ¿Este tipo de reconocimiento podría afectar la satisfacción del sucesor?
19. El predecesor de la empresa B hace valer sus preferencias y intereses personales a través de reconocimientos y castigos. En su opinión ¿Los intereses personales del líder autoritario pueden influir en la satisfacción del sucesor a través de castigos y recompensas? ¿Considera que los castigos pueden influir en la satisfacción del subordinado?

20. En la empresa B el castigo (verbal) no mermó la aceptación del comportamiento autoritario de su padre. Según su experiencia ¿por qué cree que sucedió lo mencionado?
21. ¿Todas las formas de reconocimiento (afectivo, monetario, indirecto) son, de igual medida, beneficiosas para lograr la satisfacción del sucesor?

- **Paternalismo y disfrute del trabajo en la empresa**

22. ¿Considera que el estilo de paternalismo que tenga el fundador de la empresa influye en gran medida al disfrute en el trabajo que tenga el sucesor?
23. ¿Considera que el estilo de paternalismo influye en los gustos e intereses del sucesor? ¿Qué opina sobre la esta influencia?
24. ¿Considera que el paternalismo autoritario influye en la variable gusto e intereses?
25. ¿Es usual que a pesar de que predomine el paternalismo autoritario prime más el gusto e interés en el sucesor? ¿Considera que la variable gusto e interés son importantes para mermar el paternalismo autoritario?
26. ¿Considera que para que el sucesor pueda disfrutar el trabajo en la empresa, debe tener una buena relación con el fundador?

- **Paternalismo y satisfacción de inquietudes personales**

27. ¿Considera que el estilo de liderazgo influye en la satisfacción de inquietudes personales?
28. ¿Considera que el paternalismo autoritario influyó en la elección de carrera del subordinado (desarrollo profesional)?
29. Según su experiencia ¿se puede lograr la autorrealización del subordinado con el paternalismo autoritario? ¿Qué opina de que en la empresa B el sucesor logró la autorrealización?
30. ¿Es usual que el sucesor logre un sentimiento de autorrealización cuando el fundador posee un estilo de liderazgo benevolente y moral? ¿cómo es la influencia que ejerce?

Las siguientes variables no forman parte del modelo seleccionado, sin embargo, estuvieron presentes a lo largo de la entrevistas, codificación y análisis, razón por la cual se considera prudente mencionarlas.

Fin de la entrevista.

## ANEXO E: Guía entrevista a sucesores de casos de estudio – fase de trabajo de campo

Tabla E1: Ficha del entrevistado

<b>NOMBRE DE ENTREVISTADO</b>	
<b>CARGO O PROFESIÓN</b>	
<b>FECHA</b>	
<b>LUGAR</b>	
<b>ENTREVISTADOR</b>	
<b>OBJETIVO DE LA ENTREVISTA</b>	Conocer la percepción sobre el proceso de sucesión influenciada por el paternalismo en el sucesor de una empresa familiar
<b>CONSENTIMIENTO INFORMADO</b>	Firma

### PRESENTACIÓN:

Estimado, somos alumnas de la PUCP y nos encontramos realizando nuestra tesis sobre el tema de influencia del paternalismo en la satisfacción del sucesor en empresas familiares. Por lo que agradeceremos nos brinde 20 minutos de su tiempo para realizarle una entrevista.

### INSTRUMENTO: GUÍA DE ENTREVISTA

#### Paternalismo y satisfacción (perspectiva del sucesor)

1. ¿Podría contarnos cómo fue que empezó a participar formalmente en la empresa y cómo se sintió al ser parte de la empresa? ¿Cuál fue la principal razón que la hizo tomar esa decisión? (elección voluntaria de permanecer en la EF.) ¿Se sintió obligado?
2. ¿Cuáles fueron sus expectativas personales y profesionales antes que tomara el cargo? y ¿De qué manera siente que las pudo cumplir siendo sucesor en la empresa familiar? (Expectativas personales y profesionales) (deseo profesional)
3. ¿Por qué decidió trabajar en su empresa y no en otra?
4. Describanos profundamente cómo era su padre con usted antes de asumir el puesto.
5. ¿Cómo fue la relación con su padre cuando comenzó a involucrarse en el negocio? Comente alguna anécdota o historia (¿lo apoyaba su padre?, trabajaban en conjunto para lograr una meta? ¿Cómo te daba las órdenes? ¿Cómo era su enseñanza?, ¿padre genera autonomía, es controlador o interviene en toma de decisiones del hijo?)

6. ¿Qué anécdota (o historia) podría contarme en relación a la actitud de su padre cuando cometía algún logro o equivocación cuando se iba involucrando en las actividades de la empresa?
7. ¿En qué medida la forma en que era su padre con usted lo motivó a tomar el cargo? ¿Se sintió satisfecho compartiendo con su padre durante el proceso de sucesión? Es decir, como percibió la experiencia de involucrarse en la empresa junto a su padre.
8. ¿Cuáles son los consejos que le dio su padre con respecto al negocio?
9. ¿En caso de haber tenido alguna formación inculcada por su padre durante la transición, ¿cómo la describiría?
10. Describa cómo era la actitud de su padre ante la toma de decisiones (antes / paternalismo) Y como se sintió seguir compartiendo las decisiones con su padre?
11. ¿Cómo te sentías apoyando en la empresa antes de tomar el cargo?

Fin de la entrevista.



## ANEXO F: Guía entrevista a miembros de la familia de casos de estudio – fase de trabajo de campo

Tabla F1: Ficha del entrevistado

<b>NOMBRE DE ENTREVISTADO</b>	
<b>CARGO O PROFESIÓN</b>	
<b>FECHA</b>	
<b>LUGAR</b>	
<b>ENTREVISTADOR</b>	
<b>OBJETIVO DE LA ENTREVISTA</b>	Conocer la percepción sobre el proceso de sucesión influenciada por el paternalismo en el sucesor de una empresa familiar.
<b>CONSENTIMIENTO INFORMADO</b>	Firma

### PRESENTACIÓN:

Estimado, somos alumnas de la PUCP y nos encontramos realizando nuestra tesis sobre el tema de influencia del paternalismo en la satisfacción del sucesor en empresas familiares. Por lo que agradeceremos nos brinde 20 minutos de su tiempo para realizarle una entrevista.

### INSTRUMENTO: GUÍA DE ENTREVISTA

Paternalismo y satisfacción (perspectiva del miembro de la familia)

1. ¿Por qué cree que se eligió a la actual persona a cargo del negocio?
2. ¿En qué medida considera que fue relevante para su padre el aprendizaje a los miembros de la familia y demás trabajadores?
3. ¿Cómo recuerda que fue la relación entre el padre y el sucesor de la empresa cuando comenzó a involucrarse en el negocio? Comente alguna anécdota o historia.
4. ¿Cómo apoyaba el padre a su hijo?, ¿trabajaban en conjunto para lograr una meta? ¿Cómo le daba las órdenes? ¿Cómo era su enseñanza?, ¿el padre generaba autonomía o interviene en toma de decisiones? –Antes de que tomara el cargo del negocio.
5. ¿Cómo percibe que era la transmisión de ideas y/o decisiones entre el fundador y el actual líder de la empresa?

## ANEXO G: Matriz de consistencia

Tabla G1: Matriz de consistencia

Problema	Objetivo General	Objetivos específicos	Variables	Métodos y Herramientas
<b>Vínculo entre el paternalismo y la satisfacción del sucesor con el proceso de sucesión.</b>	Conocer los vínculos entre el liderazgo paternalista y la satisfacción del sucesor con el proceso de sucesión en empresas familiares estudiadas.	Identificar los elementos claves del paternalismo y la satisfacción del sucesor en el proceso de sucesión desde una perspectiva teórica y empírica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empresa familiar</li> <li>▪ Sucesión en empresas familiares</li> <li>▪ Paternalismo</li> <li>▪ Satisfacción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión de literatura</li> <li>▪ Validación de variables con expertos.</li> <li>▪ Validación de instrumentos de fase exploratoria y de campo con expertos.</li> </ul>
		Describir los tipos de liderazgo paternalistas presentes en el proceso de sucesión de las empresas familiares estudiadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderazgo paternalista benevolente</li> <li>▪ Liderazgo paternalista autoritario</li> <li>▪ Liderazgo paternalista moral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevistas semiestructuradas de fase exploratoria y de campo a sucesores de casos de estudio.</li> <li>▪ Entrevistas semiestructuradas de fase de campo a miembros de familia de casos de estudio.</li> <li>▪ Software para análisis de datos cualitativo (Atlas ti)</li> </ul>
		Describir la satisfacción de los sucesores en el proceso de sucesión de las empresas familiares estudiadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oportunidad de experimentar y tomar decisiones.</li> <li>▪ Satisfacción con los logros alcanzados</li> <li>▪ Disfrute del trabajo en la empresa</li> <li>▪ Satisfacción de inquietudes personales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevistas semiestructuradas de fase exploratoria y de fase de campo a sucesores de casos de estudio.</li> <li>▪ Entrevistas semiestructuradas de fase de campo a miembros de familia de casos de estudio.</li> <li>▪ Software para análisis de datos cualitativo (Atlas ti)</li> </ul>
		Describir los vínculos entre el liderazgo paternalista y la satisfacción del sucesor con el proceso de sucesión de las empresas familiares estudiadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderazgo paternalista</li> <li>▪ Satisfacción del sucesor con el proceso de sucesión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevista de validación con expertos</li> <li>▪ Software para análisis de datos cualitativo (Atlas ti)</li> </ul>

## ANEXO H: Operacionalidad de definiciones

Tabla H1: Operacionalidad de definiciones

Variable	Subvariable	Descripción
<p><b>Paternalismo</b> Exceso de preocupación por el otro, lo que resulta ser la base para el direccionamiento de una sucesión en empresas familiares, ya que afecta en la percepción del sucesor (Mussolino &amp; Calabró, 2014).</p>	Paternalismo Autoritario	Comportamientos de autoridad absoluta y control sobre sus subordinados y exige obediencia incuestionable de ellos. En consecuencia, un líder autoritario intentará controlar y alentar el desempeño de un subordinado a través de preferencias personales (Mussolino & Calabró, 2014).
	Paternalismo Benevolente	Líder muestra una preocupación por el bienestar personal o familiar de los subordinados. La cuida, satisface sus sentimientos y necesidades individuales y les brinda el apoyo adecuado (Mussolino & Calabró, 2014).
	Paternalismo Moral	Líder demuestra virtudes personales superiores, integridad, autodisciplina, desinterés y valores morales, como la equidad y la justicia. Comportamiento del líder no obstaculiza los derechos y el desarrollo de los subordinados ni perjudica a la organización, sino que sirve como ejemplo para los subordinados siendo un modelo y guía y mentor (Mussolino & Calabró, 2014).

**Tabla H1: Operacionalidad de definiciones (continuación).**

Variable	Subvariable	Descripción
<p><b>Satisfacción</b> Según García, Luján y Martínez (2007) “la satisfacción es la sensación que un individuo experimenta al lograr el equilibrio entre una necesidad (p 64).</p>	<p>Oportunidad de experimentar y tomar decisiones en la empresa</p>	<p>De carácter operativo o estratégico (Contreras &amp; López, 2013):  <b>Autocrática:</b> una sola persona toma la decisión  <b>Democrática:</b> mediante consenso se busca obtener la mejor solución a la situación o problema  <b>Contingente:</b> según necesidades operativas  <b>Asesoría externa:</b> consultoría de expertos</p>
	<p>Satisfacción con los logros alcanzados en la empresa</p>	<p>Relacionado con el reconocimiento de los logros, un factor relevante para que sienta mayor interés por la empresa familiar. Así mismo, los logros están estrechamente relacionados con las expectativas profesionales y cómo la familia y el padre brindan las oportunidades para que el sucesor pueda desarrollarse y cumplir los retos y desafíos al momento de vincularse con la empresa familiar (Lauto, Pittino &amp; Visintin, 2019).</p>
	<p>Disfrute del trabajo en la empresa</p>	<p>Interés y el gusto que tiene el hijo en querer trabajar en la empresa de su padre, así como el brindar soporte en actividades que le permita poner en práctica sus conocimientos y habilidades antes aprendidas; además, es importante la aceptación de la familia y la relación que tenga con ellos y su padre, lo cual permite un balance en la armonía (Urbano &amp; Lozano, 2008).</p>
	<p>Satisfacción con inquietudes personales</p>	<p>La satisfacción del sucesor a sus inquietudes personales está ligada según Cabrera y Martin (2007) que sostienen: Las necesidades personales o psicológicas, estas implican que el individuo logre un sentimiento de identidad personal en la medida de los logros personales [...] A la vez que logre satisfacer en el contexto familiar las distintas necesidades que se experimentan a lo largo de las etapas (p.4).</p>
	<p>Propensión del titular a hacerse a un lado</p>	<p>Iniciativa propia del líder de dejar el negocio a la próxima generación, el proceso de sucesión, la propensión del titular a hacerse a un lado es esencial para lograr la satisfacción del sucesor con el proceso de sucesión, (Sharma ,2003)</p>

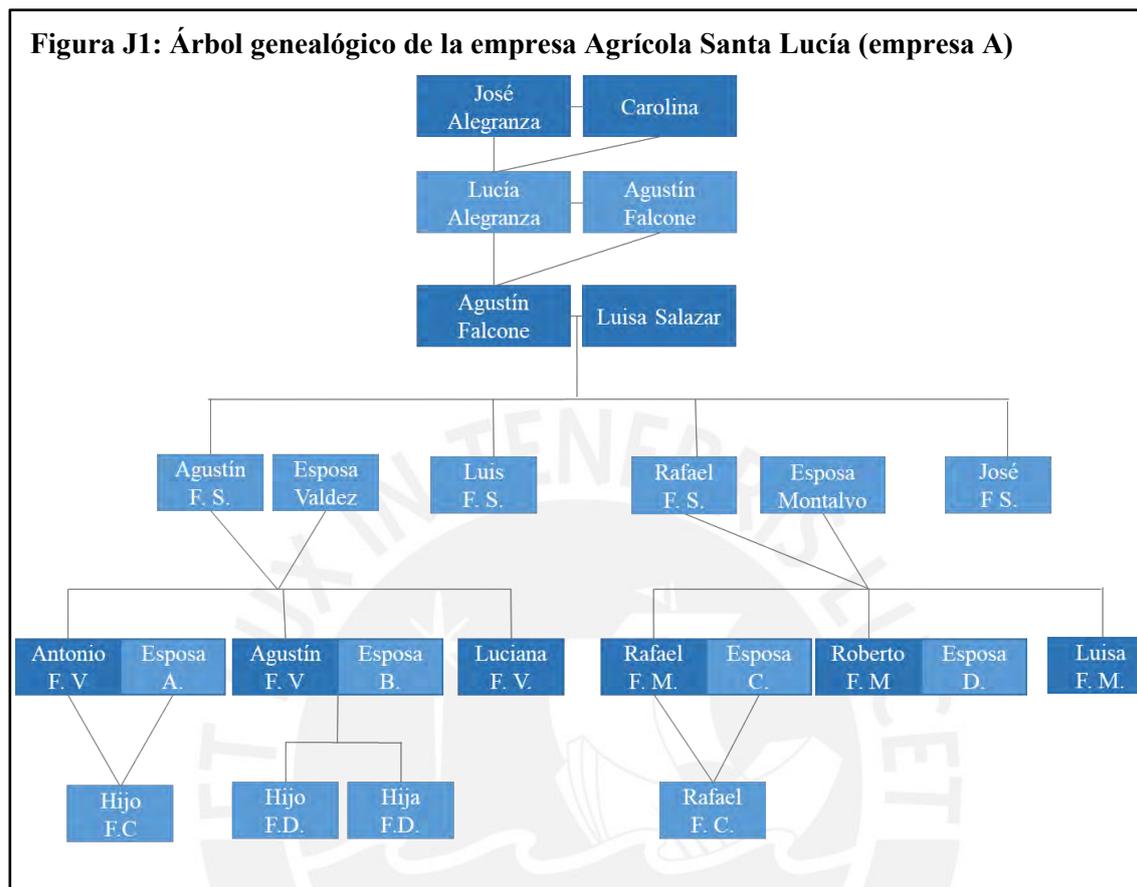
## ANEXO I: Atlas Ti – Orden de citado

Tabla I1: Atlas Ti – Orden de citado

Orden de empresas	Empresas	Orden de entrevistas	Orden de citado	Entrevistados	Ejemplo
Empresa A	Ag. Santa Lucía	1	1 al 29	Sucesor	(1:10)
		2	1 al 23	Familiar	(2:15)
Empresa B	C&J	1	1 al 20	Familiar	(1:17)
		2	1 al 41	Sucesor	(2:30)
Empresa C	El Jacal	2	1 al 39	Familiar	(2:14)
		3	1 al 59	Sucesor	(3:11)



## ANEXO J: Árbol genealógico empresa Agrícola Santa Lucía (empresa A)



En la empresa A hay un directorio conformado por 2 miembros de dos familias. Por parte de los Falcone Montalvo se encuentran Rafael Falcone Montalvo-papá y Rafael Falcone-hijo. Por otro lado, los Falcone Valdez están liderados por los hermanos José Antonio Eugenio Falcone Valdez y Agustín Falcone Valez. Además, Luciana F.V. y Roberto F.M. ejercen funciones dentro de la empresa.

Cabe mencionar que otros sobrinos y primos también ejercen algunas funciones de menor jerarquía en otras empresas del Grupo Falcone.

## ANEXO K: Organigrama de la empresa Agrícola Santa Lucía S.A (empresa A)

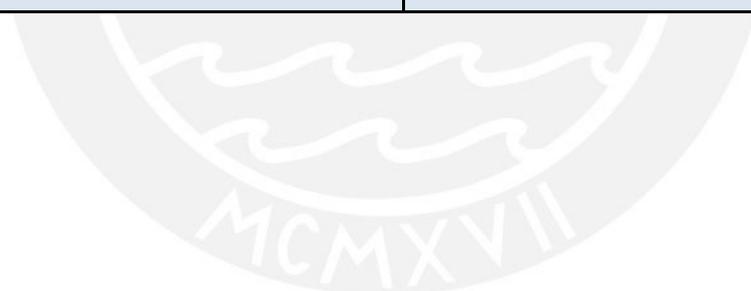
Figura K1: Organigrama de la empresa Agrícola Santa Lucía S.A (empresa A)



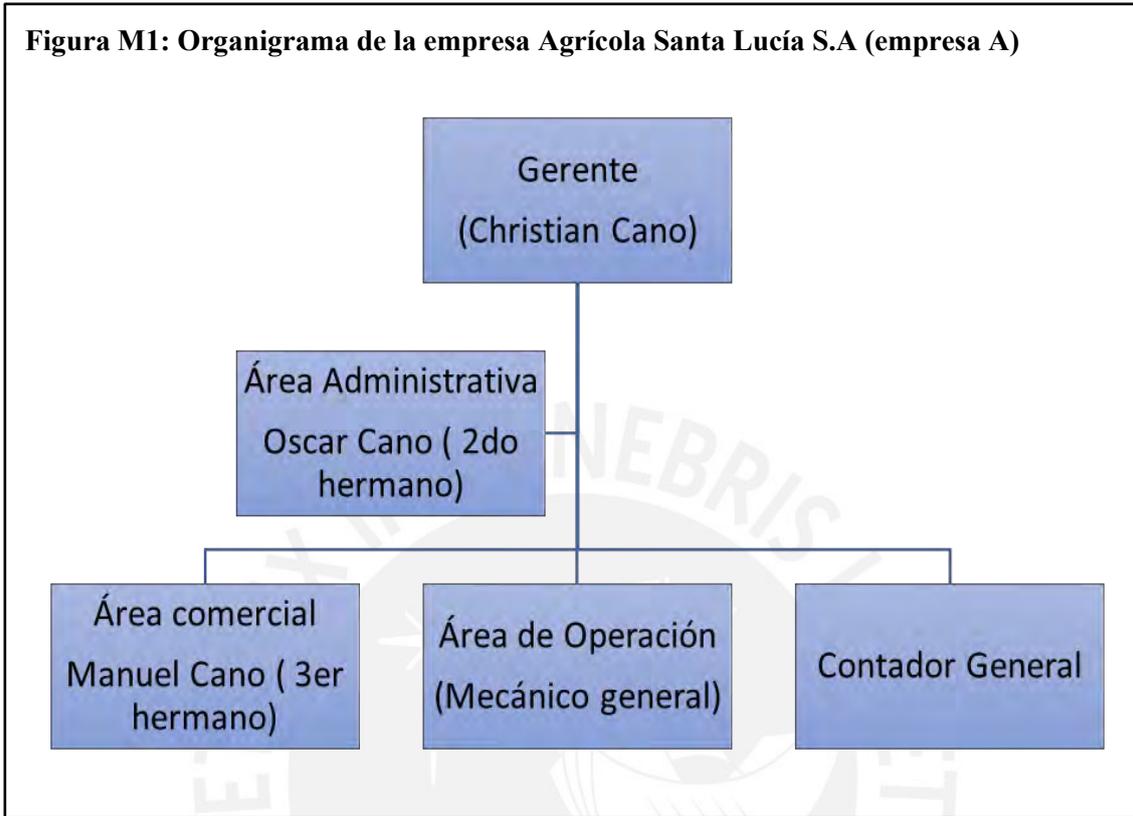
## ANEXO L: Análisis FODA de Agrícola Santa Lucía S.A.

Tabla L1: Análisis FODA de Agrícola Santa Lucía S.A.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertenece a un grupo económico de más de 25 años</li> <li>• Posee terrenos propios para la siembra de sus productos</li> <li>• Economía de escala</li> <li>• Es una empresa formal y profesionalizada</li> <li>• Productos con estándares de calidad altos</li> <li>• Posibilidad de acceder a créditos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada a nuevos mercados internacionales</li> <li>• Diversificación en línea de productos</li> <li>• Incremento de la demanda de productos alimenticios peruanos</li> <li>• Plataformas de fácil acceso para tener presencia de marca digital</li> <li>• Software para gestión de la información y soporte para toma de decisiones</li> <li>• Certificaciones de calidad de proceso productivo en línea de productos</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas funcionales no totalmente establecidas</li> <li>• Gestión reactiva, no proactiva</li> <li>• Escases de uso de software para la toma de decisiones</li> <li>• Escasa presencia en la web</li> <li>• Planeamiento estratégico débil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la oferta de competidores del mismo rubro</li> <li>• Cambio climático</li> <li>• Incertidumbre en las políticas comerciales (aranceles)</li> <li>• Problemática del agua</li> <li>• Incremento de precios de insumos.</li> </ul>



**ANEXO M: Organigrama de la empresa Agrícola Santa Lucía S.A (empresa A)**



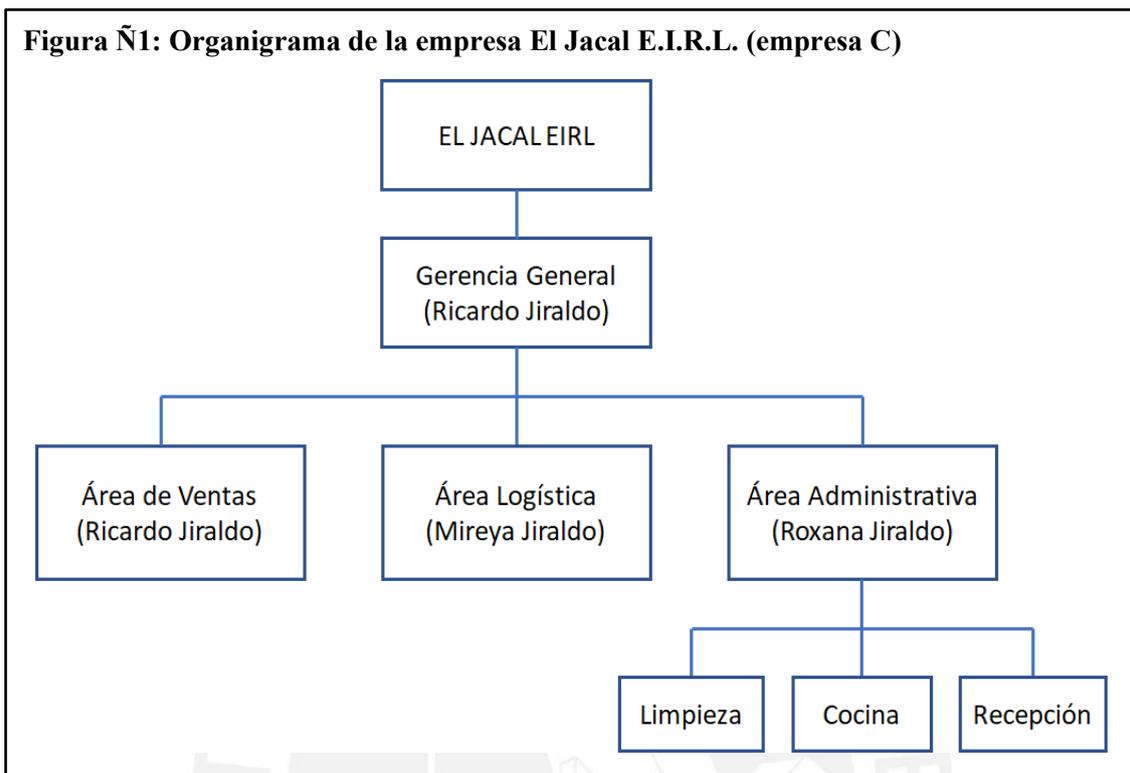
## ANEXO N: Análisis FODA de la empresa C&J (empresa B)

Tabla N1: Análisis FODA de la empresa C&J (empresa B)

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa B empresa con 22 años de experiencia en el rubro de compra y venta de vehículos usados.</li> <li>• Es reconocida y tiene presencia en gran parte de la provincia de Ancash.</li> <li>• Gran parte de la familia se encuentra involucrada con el negocio y tiene una buena comunicación.</li> <li>• Cuenta con una cartera de clientes grandes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia disponibilidad de mano de obra.</li> <li>• Estímulo monetario con el BCR reducción de tasas a 0.25%</li> <li>• Antigüedad del parque automotriz del Perú.</li> <li>• Disminución en las tasas de negatividad en el sector automotriz.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con áreas administrativas o funcionales (profesionalización).</li> <li>• Poca inversión en publicidad.</li> <li>• El tiempo de mantenimiento y entrega de vehículos.</li> <li>• Poca preparación de algunos miembros de la empresa para asumir puestos importantes.</li> <li>• Alta rotación de la mano de obra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promociones para incentivar la compra de vehículos nuevos realizados por las concesionarias.</li> <li>• Promoción para la no compra de vehículos usado por el Ministerio del Ambiente.</li> <li>• Bajo desarrollo tecnológico.</li> <li>• Reducción en la compra de vehículos nuevos y usados por la pandemia.</li> </ul>



## ANEXO Ñ: Organigrama de la empresa El Jacal E.I.R.L. (empresa C)



## ANEXO O: Análisis FODA de la empresa El Jacal E.I.R.L (empresa C)

Tabla O1: Análisis FODA de la empresa El Jacal E.I.R.L. (empresa C)

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación estratégica del establecimiento</li> <li>• Experiencia en la gestión del negocio</li> <li>• Imagen posicionada (20 años de experiencia en el rubro)</li> <li>• Conocimiento de los perfiles del viajero</li> <li>• Alianzas estratégicas con proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar alianzas estratégicas con empresas aliadas</li> <li>• Ampliar su cartera de clientes</li> <li>• Implementar un sistema de gestión hotelera</li> <li>• Incursión en nuevas plataformas de publicidad</li> <li>• Implementar protocolo de medidas frente al COVID-19</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déficit para atraer clientes con capacidad económica alta</li> <li>• Ofrece productos y servicios comunes a los de la oferta de los competidores</li> <li>• Insuficiencia en la explotación de los servicios complementarios</li> <li>• Elevados niveles de inversión en el rubro</li> <li>• Ausencia de instrumento para llevar el control en la cocina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis económica en el país</li> <li>• Cambio en la legislación peruana</li> <li>• Existe una gran oferta de empresas hoteleras (saturación del mercado)</li> <li>• Descenso de la demanda</li> <li>• Exposición a desastres naturales</li> </ul>



## ANEXO P: Cuadro resumen de entrevistas de validación de expertos

Tabla P1: Cuadro resumen de entrevistas de validación de expertos.

Variable	Experto	Pregunta	Respuesta
Paternalismo	Jaime Salomón	P1, P2, P4, P5	<p>P1: "Yo no diferenciaría el paternalismo por sector industrial o por rubro, porque el paternalismo y sus diversas formas es parte de toda empresa familiar"</p> <p>P2: "SÍ, es posible encontrar los tres tipos de paternalismo en una empresa el tema es que diferencia de edades existe con los líderes, también tienes que tener en cuenta de donde provienen los líderes"</p> <p>P4: "El paternalismo moral y el benevolente pueden estar en toda empresa, el autoritario va a estar muy ligada al carácter del fundador mucho"</p> <p>P5: "El paternalismo está ligado a la cultura en donde se desarrolla la empresa y también al origen de la familia, la mayoría de italianos generan paternalismo autoritario, aunque en el ejemplo no se ha visto, todo papa es benevolente, todo papa quiere resaltar las virtudes de sus hijos, normalmente la moralidad y la benevolencia siempre van a esta"</p>
	David Wong	P1, P2	<p>P1: "Por metodología( entrevistas) no tenemos estadísticas nacionales y reales que si existen en otras partes y es bien difícil yo poder decirte si prima un tipo u otro paternalismo por el rubro, porque aquí existen dos limitaciones bien grandes en metodología de casos, en casos yo puedo ver algo más que la punta del iceberg, a mí me parece arriesgado preguntarme ¿en todo el Perú en el sector hotelero o agro industria son más o menos? no creo que exista esa relación no lo creo. Yo no creo que el tipo de paternalismo este en función al rubro.</p> <p>P2: "Todos tenemos de todo, pero cuando hablas de paternalismo es lo que predomina (yo no dudo que un paternalismo benévolo esté presente en el líder, cuando exista crisis económica en la familia y tome una decisión autoritaria, pero eso no lo hace autoritario. Todos tienen algo de algo; todos tenemos algo, pero tiende a predominar una ellas en la sucesión. Paternalismo autoritario No pensemos en que el paternalismo el padre solo va a tener buenas relaciones con su hijo y procurar cuidar los sentimientos de sus hijos y que estos sean las más positivas además de solo ver lo que el hijo quiere ese no es el asunto. el problema del paternalismo autoritario es no me importa lo que tu sientas o tengas siempre a mí lo que me importa es lo que yo quiero hacer, entonces eso es ¿cuándo sus padres le llaman la atención? ¿eso es paternalismo autoritario?"</p>

**Tabla P1: Cuadro resumen de entrevistas de validación de expertos (continuación).**

Variable	Experto	Pregunta	Respuesta
<b>Paternalismo</b>	<b>Jorge Mendoza</b>	<b>P2, P7</b>	<p>P2: "Hay padres que te dicen bien hecho hija o el padre que te dice está bien, eso es el tipo de relación familiar en el sentido de padres como apoyo, como soporte. Padres como apoyo como control, tenías aquellos que controlaban en conductas como si fueran políticas. La típica: ok puedes salir con tus amigos, pero tienes que regresar a la casa a las 10:00 pm. O sea, definían reglas de conductas en la casa y después revisaban si esas reglas de conducta se hacían. Eso se llama behavioural control, pero no a nivel de la otra que es el controlista que es aquel que te dice dónde has estado hazme un reporte, ese estilo que inclusive te manipula con el esquema de: si no me haces esto te hago tal cosa. Esa es la forma normal como las familias, los papás y los hijos se relacionan cuando el papá quiere formar a su hijo eso tiene que ver con temas más de psicología familiar. Entonces metemos ese tema en el negocio familiar y lógicamente va a ocurrir eso va a ocurrir esa forma de como los papás y las mamás se vinculan con sus hijos en el negocio y lo que vas a encontrar son las tres. Vas a encontrar el apoyo, vas a encontrar el control conductual y vas a encontrar el manipulador, el autoritario. Aquel que se hace tal cosa y se hace. Y de nuevo, en lo que se conoce entre esas tres cuando se ha revisado y se ha visto que tanto el hijo ha tenido desarrollo de independencia, ha podido generar una relación sana y constructiva con sus padres, o sea se forma un adulto y se separa de la familia y forma su propia familia. Está claro que es una combinación de las tres"</p> <p>P7: "Donde si el papá era el típico dictador, autoritario, no te dejaba a hacer nada, etc., eso tenía un impacto en el hijo. No hay una regla. Lo que sucede es que, si eres más benevolente, moral, lo que vas a encontrar es que vas a tener un hijo que va a tener ese esquema y va a manejar mejor los problemas que tiene que manejar. Cuando es autoritario y dictatorial lo que vas a encontrar es más conflicto familiar. Pero eso es la mayoría de las cosas que va a ocurrir en una familia y por eso hay bastante sobre eso, tienes que mostrar cariño, tienes que mostrar amor y eso es exactamente lo que pasa en el negocio familiar, porque el negocio familiar es una extensión de la familia. Entonces, todos estos temas de paternalismo y todo lo demás, reflejan las relaciones de familia y lo que tú vas a encontrar es que un excesivo paternalismo autoritario, tiene problemas en el negocio familiar, en la sucesión, pero no es que no existan. Porque ciertos momentos en la familia también existen cuando el hijo hace una travesura que no debía, tienes que ser bastante fuerte con él y si el hijo tiene que darse cuenta de lo que está pasando"</p>

**Tabla P1: Cuadro resumen de entrevistas de validación de expertos (continuación).**

Variable	Experto	Pregunta	Respuesta
<b>Paternalismo</b>	<b>Pablo Domínguez</b>	<b>P1, P2</b>	<p>P1: "El tipo de paternalismo tiene que ver más con la personalidad del fundador/cabeza que con el rubro del negocio. Hay negocios que son más intensos y hay otros más intelectuales, pero difícilmente veo una relación. Podría ocurrir que un fundador autoritario en un negocio de servicios probablemente no va a tener éxito porque depende mucho de la buena atención al huésped lo que requiere personas comprometidas y con ánimos y si el fundador es muy autoritario los va a frenar y los va a tener controlados, no les va a permitir desenvolverse adecuadamente"</p> <p>P2: "3 estilos en un mismo líder: excluyentes, el moral difícilmente va a ser autoritario, puede en algún momento perder la paciencia, pero no ser permanentemente autoritario. Pues una persona con virtudes se va a dar cuenta que tiene que respetar la particularidad de las personas autonomía. Ser una persona con virtudes morales en la dirección muy difícilmente será autoritario. Y viceversa, el benevolente es una persona suave que también implica una falta de virtud moral, porque si veo que alguien falla, lo que tengo que hacer es hacerle ver su falla para corregir. Se puede ser en ciertos momentos, El que es autoritario difícilmente va a ser considerado una persona que trate bien a los demás ante la falla, siempre va a ser duros porque no tiene virtudes. Ahora estos nos son conceptos teóricos sólidos, si no, son patrones de la realidad que se dan dependiendo de por ejemplo de: ¿por qué alguien es autoritario? Probablemente porque en su juventud o en su casa lo trataron autoritariamente y le enseñaron que la mejor forma de lograr las cosas es siendo autoritario y lo acogió como un hábito, entonces va a ser así durante toda su vida probablemente. Empresa B papá autoritario hijo democrática: habría que evaluar que ha pasado con la formación del sucesor su experiencia de trabajo. Hay que buscar por qué no es igual que el padre. ¿Gusto por automotriz, por eso se queda? Le puede apasionar, pero esos son piezas, pero el trato con las personas son otro ámbito. Si él trata a las personas de distintas maneras que su padre se debe a otras razones y no porque le guste los autos, ha aprendido que hay que respetar a las personas, tener en cuenta las capacidades, no tiene que ver con el tipo de negocio, tiene que ver con las condiciones, creencias, virtudes tiene sobre todo cuando él tiene el poder (sucesor). Aquí el tema de fondo es el poder. El autoritario, el benevolente y moral, los tres tienen poder, pero lo usan de distinta manera. Entonces ¿por qué se usa el poder de distinta manera?"</p>

**Tabla P1: Cuadro resumen de entrevistas de validación de expertos (continuación)**

Variable	Experto	Pregunta	Respuesta
Paternalismo	Pablo Domínguez	P3, P4, P5, P6	<p>P3: "Lealtad del sucesor-tipo de paternalismo benévolo y moral Entre el sucesor y el predecesor, si son padre e hijo, lo que hay es una relación filial, yo a mi padre lo quiero, lo respeto así se haya equivocado o no, haya hecho algo bueno o malo. El amor filial es lo que los une. La lealtad en realidad no cabe aplicarlo, hay una lealtad, pero de hijo hacia el padre y no depende del estilo del padre. Se pueden encontrar en los tres estilos de paternalismo. Ahora hay que tomar en cuenta que cuando hablamos de lealtad a qué nos referimos, de la persona o empresa. Entonces eso es el amor. Lealtad es un apego, compromiso con un ideal, con un propósito y yo no puedo estar en total desacuerdo con el propósito de mi padre. Lo importante en mi opinión es la lealtad a la empresa, al legado del padre. Si yo soy el hijo, aunque mi padre sea autoritario o lo que fuera si yo le tengo cariño a la empresa, voy a ser todo lo posible porque la empresa que mi padre empezó continúe, aunque no esté de acuerdo con el estilo de mi padre"</p> <p>P4: "El moral acompañado de los otros dos. En realidad, en una empresa lo que existe es una persona que tiene el poder y dirige no y tiene un estilo para dirigir ahora ese estilo puede ser en una medida autoritario, claro no siempre autoritario o el benevolente o moral. De ese punto de vista combina los tres estilos. Pero hay uno que predomina, el moral estará presente en alguna medida, pero nunca va a estar ausente digamos y eso es lo característico de una empresa familiar, y lo que hay en la familia son afectos. Entonces la parte moral siempre está, puede estar en un grado bajo, pero siempre está en alguna medida.</p> <p>P5: "Paternalismo autoritario en el Perú. En los últimos años, cada día es menos aceptado, antes se aceptaba mucho más, el hijo aceptaba y no decía nada, pero hoy en día ya no. Hace poco tuve un caso del hijo. Un padre que tanto insistió aceptó trabajar en la empresa de la familia por seis meses y él dijo no aguanto más, me voy. Antes cuando uno daba una orden, el operario inmediatamente lo acataba sin objetar nada. Hoy en día, un joven, tú le preguntas haz esto y te pregunta ¿para qué? y si no le das una razón convincente dice: muchas gracias. Lo mismo está pasando en la familia, entre el padre y el hijo en relación con la empresa, no a la familia. Por lo tanto, ese autoritarismo, yo diría que cada día es menos aceptado. Antes aceptaban más, los jóvenes están menos dispuestos a aceptar.</p> <p>P6: "Sí, definitivamente. Porque al ser autoritario el padre le dice al hijo lo que debe hacer has esto y lo pone como a su ayudante, como su segundo. El hijo lo que quiere es tener autonomía, es pensar, tener iniciativa, arriesgarse, crecer rápidamente. El hijo entró a trabajar a la empresa de la familia y el papá le dijo tienes que pasar 3/4 meses aprendiendo el negocio y pasando por todas las áreas y él dijo, pero ¿por qué? si yo ya lo entiendo, no hace falta, no necesito tanto tiempo de estar en cada una de las áreas mirando detalles. Entonces eso provocó el conflicto. Lo que pasa es que el fundador vivió en otra época donde él fue también tratado autoritariamente, donde las órdenes no se objetaban y quiere hacer lo mismo con su hijo, pero su hijo ya no acepta eso porque tiene otra formación, es mucho más libre, mucho más seguro de sí mismo. Otro caso, el papá nombra al hijo gerente general, le da su oficina y a los tres meses el hijo se va, el hijo dice no aguanto más porque cada tres horas mi papá me llamaba para ver qué estaba haciendo"</p>

**Tabla P1: Cuadro resumen de entrevistas de validación de expertos (continuación)**

Variable	Experto	Pregunta	Respuesta
<b>Paternalismo</b>	<b>César Cáceres</b>	<b>P1, P2</b>	<p>P1: "Yo considero que el paternalismo sí tiene que ver con el giro, porque las empresas agrícolas tienen ciclos económicos, entonces hay épocas en donde están boyantes de dinero y hay épocas de donde no saben de donde sacar dinero para poder pagarle a los obreros o sembrar o utilizar los cultivos. Entonces, esa tensión comercial o económica, se traduce en un trato a los trabajadores en el trato a los trabajadores. Si bien la empresa puede ser buena, pero ante tensiones tales, el empresario muchas veces dice que lo siente pero que tiene que salvarse el pellejo entonces podría haber despidos, etc., con lo cual el paternalismo en las empresas agrícolas es diferente a cómo se presenta en los diferentes giros. Yo considero que el paternalismo que se da en este tipo de empresas agrícolas es el paternalismo autoritario y lo digo por conocimiento propio pues he sido director de una empresa agrícola. Es autoritario frente al sucesor sí, de hecho, el patriarca agrícola, difícilmente suelta su asiento, a pesar de que entrega la gerencia de la empresa, el sigue allí sentado en su asiento tratando de estar atento a todo, no deja de estar presente, sigue teniendo aún la última palabra y yo he visto que pasa eso en las empresas agrícolas, he visto que se repite. El viejito es muy viejito ya casi no va a la empresa, pero aún sigue gobernando.</p> <p>P2: "También considero que sí es posible que se deben los tres tipos de paternalismos en una empresa, ello lo vi en la empresa agro"</p>



**Tabla P1: Cuadro resumen de entrevistas de validación de expertos (continuación).**

Variable	Experto	Pregunta	Respuesta
<b>Paternalismo y oportunidad de toma de decisiones</b>	<b>Enrique Mendoza</b>	<b>P8, P9, P10, P11</b>	<p>P 8: "Sí puede influenciar ya sea positiva o negativamente, porque el padre es el líder de la empresa y el hijo es el gerente comercial y el padre por su cultura autoritaria cambia las decisiones del hijo hacia los vendedores, va a impactar en su satisfacción"</p> <p>P:9 "Positivamente, si tiene el perfil de que acepta el liderazgo de su padre, pero influye de manera negativa si el hijo tiene su personalidad y tiene sus principios y cree en su liderazgo".</p> <p>P 10: "sí va a sentirse afectado negativamente, y sobre todo puede afectar su nivel de compromiso con la empresa, porque el padre lo contradice y él sucesor se puede sentir desmotivado [...] conforme el proceso de sucesión continúe"</p> <p>P11: "la toma de decisiones va a ir cambiando, va a ir delegando un poco más mediante el hijo responda. Solo pasaría en el contexto en el que el sucesor decida realizar el proceso de sucesión"</p>
	<b>Jaime Salomón</b>	<b>P8, P10, P11</b>	<p>"El paternalismo presente influye en la toma de decisiones y de esa forma vas formando a tus hijos, porque padre autoritario bajo la teoría del espejo, tú ves que tu padre tuvo éxito siendo así entonces tú vas a tener éxito, por eso sigues tomando las decisiones de esa forma cuando el padre se da cuenta que el hijo ya tomó las riendas apropiadas el padre cambia. lo que sucede es que el padre conforme pasa el tiempo y el hijo ya tiene 30 años y después llega a los 50 entonces ya son como contemporáneos entonces y el lazo es más amical la relación es casi igual a igual"</p>
	<b>Pablo Domínguez</b>	<b>P8, P9</b>	<p>P8: "No tener la consideración de las opiniones de los demás e inhibe a los demás y la gente no quiere opinar, no quiere dar su opinión porque se puede molestar entonces hay riesgo en las decisiones"</p> <p>P9: "el sucesor le interesa es cuál va a ser su ámbito de trabajo, su autonomía, la libertad para hacer las cosas, eso es lo que a él le interesa y si ve que el fundador no le va a dar autonomía entonces, eso le desanima[...]El sucesor tiene que comprender que el predecesor no va a cambiar y el predecesor tiene que darle autonomía a su hijo y eso le cuesta.</p> <p>Ambos tienen que ceder por eso que cuando el sucesor es un profesional externo la probabilidad de fracaso son muy altas, porque ese gerente externo difícilmente va a aguantar al predecesor, en cambio el hijo porque es hijo, por el cariño que le tiene, soporta, tiene paciencia" (Pablo Domínguez).</p>

**Tabla P1: Cuadro resumen de entrevistas de validación de expertos (continuación)**

Variable	Experto	Pregunta	Respuesta
<b>Paternalismo y oportunidad de toma de decisiones</b>	<b>Cesar Cáceres</b>	<b>P12</b>	<p>“La empresa B [...] él ha sido el sucesor, porque es el que tiene el mejor perfil en cuando a docilidad, para poder aceptar al predecesor, entonces todos ganan teniendo esa figura pues el fundador autocrático se siente bien teniendo a un sucesor dócil y el sucesor dócil se siente bien teniendo a un líder autocrático. Pero este sucesor no es autocrático, al contrario, es la docilidad en esencia, entonces él no es solamente dócil con el fundador, sino que también es dócil con su equipo de trabajo, termina entonces siendo una democracia total, porque él no tiene el perfil del predecesor, es un tipo que acepta todo lo que le dicen, es una persona que está ahí para servir al equipo. Entonces es muy lógico y la respuesta a esa pregunta de que si el paternalismo influye en el estilo de toma de decisiones es que sí sucede eso y conocemos varios casos de eso” (César Cáceres).</p>



**Tabla P1: Cuadro resumen de entrevistas de validación de expertos (continuación)**

Variable	Experto	Pregunta	Respuesta
<b>Paternalismo y satisfacción con logros alcanzados</b>	<b>Jaime Salomón</b>	<b>P15, P19 y P20</b>	<p>P15: “El tipo de paternalismo ejercido en la empresa por el fundador no afecta a la satisfacción con los logros alcanzados del sucesor, más que el paternalismo es la enseñanza que el fundador dio al sucesor y el conocimiento adquirido por el sucesor (tácito y experiencia)”.</p> <p>P19: “El líder reconoce los logros o aportes siempre, a veces por hacerlos sentir bien, pero siempre cuando el fundador ve que el sucesor hace bien las cosas por su educación y experiencia. y generalmente el fundador involucra al sucesor desde que son pequeños. Y más cuando van adquiriendo conocimientos, y mucho más cuando ve que hacen bien las cosas. Teniendo en cuenta que todo se da antes de que el sucesor asuma el puesto”.</p> <p>P20: "La satisfacción del sucesor va creciendo en el tiempo; se da cuenta que le reconocen cuando hace bien las cosas y se esfuerza (aunque hay muchos que solo quieren vivir tranquilos trabajando con la familia porque no tienen otra alternativa o porque no se esfuerzan para trabajar para tercer”.</p>
	<b>Jorge Mendoza</b>	<b>P15 y P16</b>	<p>P15: “Si el papá no reconoce los logros del hijo está generando un problema a la larga. Pero también tiene que ver con qué medida tienes que reconocer algo que tienes que hacer, porque es una responsabilidad.</p> <p>P16: "También tiene que ver con las necesidades del hijo, el hijo que necesita en ese momento. Qué tan válido es este reconocimiento para que el hijo cumpla lo que el papá quiere: el punto es que para el papá el reconocimiento está relacionado en qué medida me estoy clonando, estoy haciendo que mi hijo sea igual que yo y no acepto cosas nuevas que mi hijo pueda traer. No es incongruencia del punto de vista del papá, pero sí puede generar problemas” (Jorge Mendoza)</p>
	<b>Pablo Domínguez</b>	<b>P15 y P19</b>	<p>P15: “Sí, desde el punto de vista emotivo, claramente anima que el papá venga y le diga al hijo que bien que has hecho esto. Ahora desde el punto de vista racional o de la decisión propiamente dicha, no porque ya el hijo la tomó y va a depender si resulta positiva o exitosa lo que va a reforzar su capacidad para dirigir. Puede ser que tome una decisión y mi padre me felicite y los resultados ser negativos o positivos” (Pablo Domínguez).</p> <p>P19: “Influye en la satisfacción porque el sucesor va a comenzar a actuar pensando en el castigo o en el premio y no va a pensar mucho en el beneficio de los clientes o trabajadores, solamente en cómo le mide su padre cómo mide o que mide para dar el premio o castigo. Si el sucesor es una persona que por ejemplo considera que los trabajadores deben ser tratados con respeto, que al cliente deben darle lo mejor y el padre le pone unas condiciones que no son ese sujeto a premios y castigos, entonces se va a sentir mal. O acepta lo que el padre le dice, o se va” (Pablo Domínguez).</p>

**Tabla P1: Cuadro resumen de entrevistas de validación de expertos (continuación).**

Variable	Experto	Pregunta	Respuesta
Paternalismo y disfrute del trabajo en la empresa	Jaime Salomón	P25	P25: “El gusto e interés no son suficientes para mermar el paternalismo autoritario”. "No, porque el padre ha ido mermando el autoritarismo a medida que veía que el hijo iba haciendo mejor el trabajo". "Si te gusta lo que haces puede hacerlo toda la vida y lo haces bien y en cierta medida es una razón para el disfrute sea familiar o no vas a sentir el disfrute”
	Pablo Domínguez	P22, P24 y P25	P22: “El disfrute del sucesor del trabajo en la empresa, influye en las relaciones familiares, si el padre es muy duro van a ser negativas, va a generar una influencia negativa en las relaciones familiares” P24: En el ámbito de la empresa también puede ocurrir, el papá puede decir: cómo se te ocurre haber hecho eso, cambia la decisión y lo deja mal delante de los subordinados, también el sucesor se va a sentir mal porque va a perder autoridad frente a los que trabajan con él y eso desanima a cualquiera” P25: O sea sí influye. El hijo puede decir, como me gustan tanto los automóviles yo quiero seguir acá entonces acepto que mi padre me trate así. Sí puede ser, pero no es algo agradable para él. Lo aceptará porque él quiere seguir ahí” (Pablo Domínguez)
Paternalismo y satisfacción con inquietudes personales	Pablo Domínguez	P27, P30	“Sí puede influir. Va a depender de cuáles son las inquietudes personales que va a tener el sucesor, si el sucesor lo que quiere es ganar mucho dinero, o si lo que quiere es ser cada día mejor directivo o si quiere servir mejor a la sociedad, a sus trabajadores y sus clientes, dependiendo de las inquietudes, el liderazgo del padre puede influir de una manera u otra, pero depende de qué está buscando el hijo, que le gusta y cuáles son sus inquietudes. Hay padres que dicen, que el hijo debe ganar poco lo mínimo porque la empresa es suya, si el hijo quiere ganar mucho dinero, pasear y disfrutar, no va a estar satisfecho, va a estar insatisfecho. Depende qué llama el sucesor autorrealizarse”.

## ANEXO Q: Cuadro resumen de hallazgos y validación de expertos

Tabla Q1: Cuadro resumen de hallazgos y validación de expertos

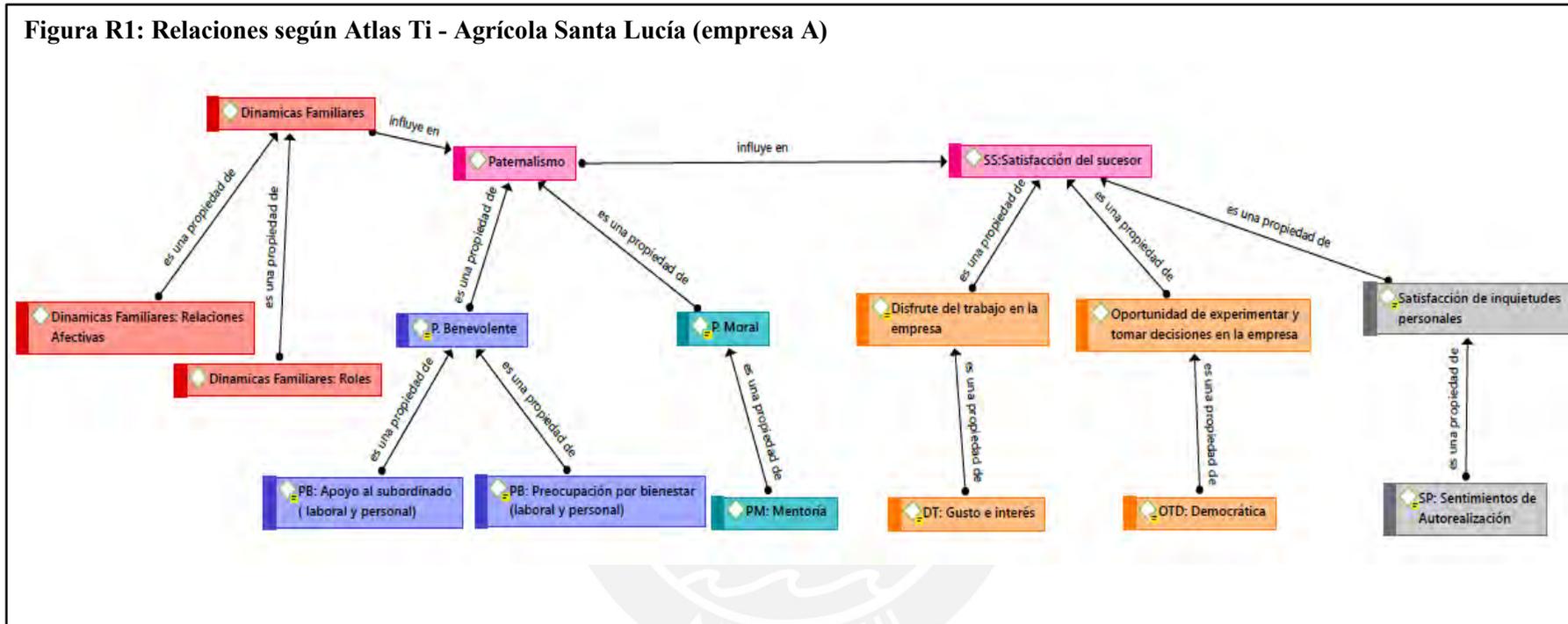
Presencia		Hallazgo			Validación					
		SAN LUCIA	C&J	El Jacal	Enrique Mendoza	Jaime Salomón	Jorge Mendoza	David Wong	Pablo Domínguez	Cesar Cáceres
<b>Paternalismo</b>	Sucesor es hombre	SÍ	SÍ	SÍ	NO	-	-	-	-	-
	Tipo de paternalismo aceptado	SÍ	SÍ	SI	SÍ	SÍ	-	SÍ	-	SÍ
	Mezcla de estilos de paternalismo	SÍ	SÍ	SI	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
	Paternalismo moral siempre presente	SÍ	SÍ	SI	SÍ	SÍ	SÍ	SI	SÍ	-
	Relación filial	SÍ	SÍ	SI	SÍ	SÍ	SÍ	-	SÍ	-
	Paternalismo autoritario aceptado	NO	SÍ	NO	-	-	-	SI	-	-
	Objetivos en común	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	-	-	-	-	SÍ
	Sentimientos afectivo-positivos	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	NO	-
	Mis de paternalismo según la situación	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	-	-
	Predominancia de un estilo de paternalismo	NO	NO	NO	SÍ	NO	NO	SÍ	SÍ	-
	Giro del negocio	-	-	-	NO	NO	NO	NO	NO	SÍ
Propósito del fundador	SÍ	SÍ	SÍ	NO	-	SÍ	-	-	-	
<b>El tipo de paternalismo influye para...</b>										
<b>Oportunidad de toma de decisiones</b>	La oportunidad de toma de decisiones	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	-	-	SÍ	SÍ
	Toma decisiones democráticas	SÍ	NO	SÍ	SÍ	-	-	-	-	SÍ
	Toma decisiones autocráticas	NO	SÍ	NO	SÍ	-	-	-	-	SÍ
	Toma decisiones contingentes	SÍ	NO	NO	SÍ	-	-	-	-	-
	Conflicto por estilo de toma de decisión	NO	NO	NO	SÍ	-	-	-	SÍ	SÍ
	Libertad de opinión de los sucesores	SÍ	NO	SÍ	SÍ	-	-	-	SÍ	SÍ
	Delegación progresiva en el proceso de sucesión	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	-	-	SÍ	SÍ
	Relación filial	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	-	SI	SÍ	SÍ
<b>Satisfacción con logros alcanzados</b>	Satisfacción con logros alcanzados	-	-	-	SÍ	NO	SÍ	-	SÍ	-
	Reconocimiento de logros	SI	SI	SI	SÍ	SÍ	SI	-	SI	-

**Tabla Q1: Cuadro resumen de hallazgos y validación de expertos (continuación)**

Presencia		Hallazgo			Validación					
		Santa Lucía	C&J	El Jacal	Enrique Mendoza	Jaime Salomón	Jorge Mendoza	David Wong	Pablo Domínguez	Cesar Cáceres
Satisfacción con logros alcanzados	Aceptación del estilo de liderazgo	SI	SI	SI	SÍ	-	-	SI	-	-
	Apertura del padre	SI	SI	SI	SI	SÍ	-	-	-	-
	Soporte al sucesor	SI	SI	SI	SÍ	SI	-	-	-	-
	Desafíos y retos alcanzados	SI	SI	SI	-	-	-	-	-	-
	Aceptación de castigos	-	SI	-	SÍ	SI	SI	-	SI	SI
	Resistencia al cambio ante iniciales propuestas del sucesor	SI	SI	SI	-	-	-	-	-	-
Disfrute del trabajo en la empresa	Disfrute del trabajo en la empresa		-	-	NO	-	-	-	-	-
	Aceptación del estilo de liderazgo	SI	SI	SI	SI	-	-	SI		-
	Deseo por formar parte de la empresa	SI	SI	SI	NO	-	-	-	SI	-
	Cumplimiento de Intereses y gustos	SI	SI	SI	SÍ	SI		-	SI	-
	Mentoría	SI	SI	SI	SÍ	-	-	-	-	-
	Relación filial	SI	SI	SI	SÍ	-	-	-	SI	-
Satisfacción con inquietudes personales	Lazos de confianza	SI	-	SI		-	-	SI	-	-
	Satisfacción con inquietudes personales	-	-	-	SI	-	-		-	-
	Aceptación del estilo de liderazgo	SI	SI	SI	SI	-	SI	SI	SI	SI
	Desarrollo personal	SI	SI	SI	NO	-	-	-	SI	SI
	Desarrollo profesional	SI	SI	SI	NO	-	-	-	SI	SI
	Autorrealización	SI	SI	SI	NO	-	-	-	SI	SI
	Vocación por el Core de la empresa	SI	SI	SI	NO	SI	-	-	SI	SI
	Aporte en el crecimiento familiar y empresarial	SI	SI	SI	-	-	-	-	-	-
	Preocupación del fundador por las necesidades del sucesor	SI	SI	SI	SI	-	SI	-	SI	SI
Prima intereses personales del líder	NO	SI	NO	SI	-	SI	-	SI	-	
Coincidencia en el cumplimiento de objetivos y metas	SI	SI	SI	SI	-	SI	-	SI	SI	

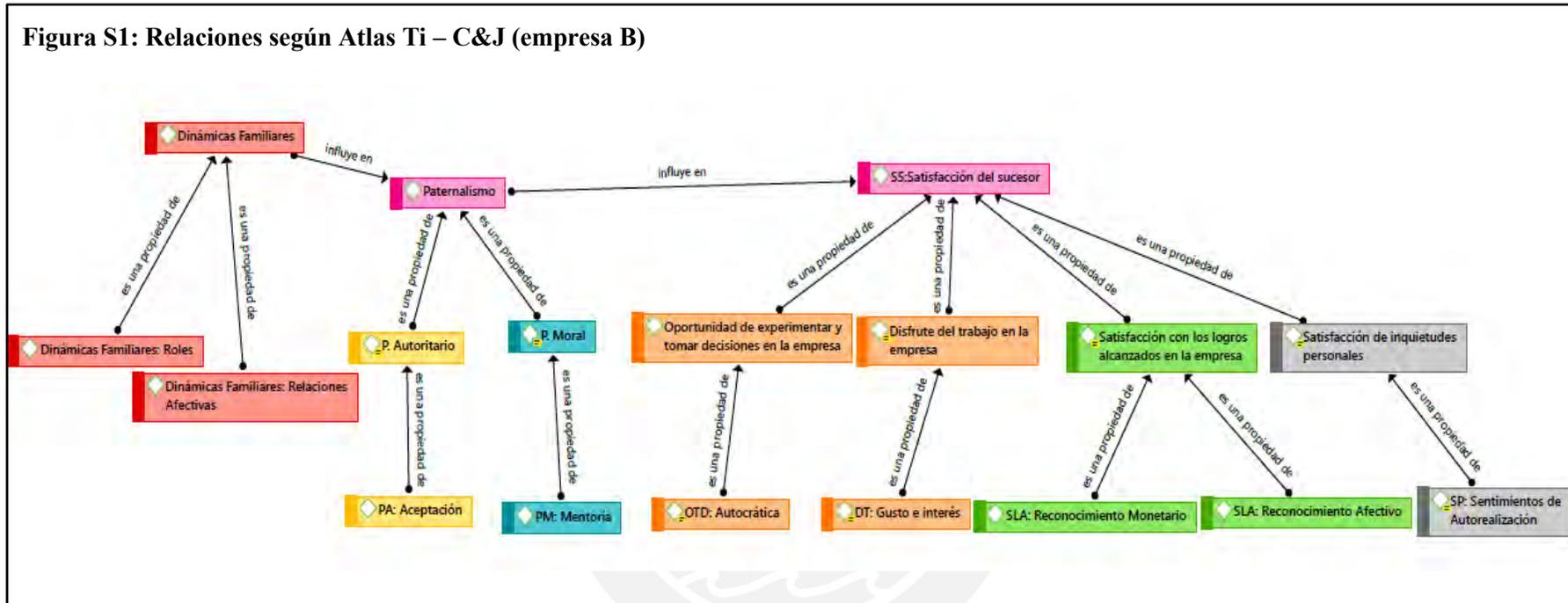
## ANEXO R: Relaciones según Atlas Ti – Agrícola Santa Lucía (empresa A)

Figura R1: Relaciones según Atlas Ti - Agrícola Santa Lucía (empresa A)



## ANEXO S: Relaciones según Atlas Ti – C&J (empresa B)

Figura S1: Relaciones según Atlas Ti – C&J (empresa B)



## ANEXO T: Relaciones según Atlas Ti – EL Jacal (empresa C)

Figura T1: Relaciones según Atlas Ti – El Jacal (empresa C)

