

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**CULTURA, GOBIERNO Y SUCESIÓN: ESTUDIO DE CASO DE LA
GESTIÓN DE DOS PEQUEÑAS EMPRESAS FAMILIARES EN
ENTORNOS GEOGRÁFICOS DIFERENTES**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR (A)

**ARCILA SALAZAR, SANDI FIORELA
OBLITAS RODRIGUEZ, MIRIAN GABRIELA**

Chiclayo, 27 de septiembre de 2018

**CULTURA, GOBIERNO Y SUCESIÓN: ESTUDIO DE CASO
DE LA GESTIÓN DE DOS PEQUEÑAS EMPRESAS
FAMILIARES EN ENTORNOS GEOGRÁFICOS
DIFERENTES**

PRESENTADA POR:

**ARCILA SALAZAR, SANDI FIORELA
OBLITAS RODRIGUEZ, MIRIAN GABRIELA**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

Mgtr. Girón Córdova, Rafael Camilo

PRESIDENTE

Dr. Huarachi Chávez, Jorge Alfredo

SECRETARIO

Mgtr. Díaz Ríos, Diógenes Jesús

ASESOR

DEDICATORIA

A Dios, por la fortaleza que nos brinda cada día y por guiarnos en cada paso a dar, a nuestros padres por sus enseñanzas, comprensión, amor y el esfuerzo que realizaron para solventar nuestros estudios.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos al Mgtr. Diógenes Jesús Díaz Ríos, por los conocimientos que nos transmite para poder realizar este proyecto de tesis, a la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, por el aprendizaje que adquirimos en estos últimos cinco años, ejerciendo nuestro rol de estudiantes.

Resumen

Teniendo en cuenta que las empresas familiares se desarrollan en un ámbito complejo, que conlleva a conflictos frecuentes por la falta de fijación de límites entre las diferentes dimensiones que las conforman, nos centraremos en su análisis tomando como punto de partida la teoría de sistemas.

El objetivo principal de la presente investigación es determinar las características de cultura, gobierno y sucesión a través de un estudio de caso de la gestión de dos pequeñas empresas familiares en entornos geográficos diferentes. De acuerdo al nivel de investigación es exploratoria y en cuanto al enfoque es cualitativa. En relación al control de las variables es una investigación no experimental, de tipo ex post facto, pues se anticipó el proceso de sucesión. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas; los datos fueron procesados a través del software N-Vivo.

Una de las conclusiones que rescatamos de este análisis es que el desarrollo de la cultura, influye drásticamente en la variable gobierno, sobre todo en la toma de decisiones respecto a procesos y personal, también tiene un impacto significativo en la variable sucesión, debido a que los fundadores se encargaron de transmitir valores e ideales que en gran medida son puestos en práctica por la segunda generación, pues respetan la experiencia de los creadores de la empresa.

Palabras claves: cultura, gobierno, sucesión y empresas familiares.

Clasificaciones JEL: M1, M10, M19.

Abstract

Taking into account that family businesses are developed in a complex area, which leads to frequent conflicts over lack of fixing of boundaries between the different dimensions that comprise them, we will focus on its analysis taking as starting point the theory of systems.

The main objective of the present work was to determine the characteristics of culture, governance and succession through a case study of the management of two small family businesses in different geographical environments. According to the level of research is exploratory in approach is qualitative In relation to the control of the variables is a non-experimental research of type ex post facto, as already anticipated the succession process. Applied in-depth, Semistructured interviews with open-ended questions; the data were processed through the N-Vivo software.

Through this research we can conclude that the development of culture, influences the variable Government drastically, especially in decision-making with regard to processes and people, also has a significant impact on the variable succession, since the founders were responsible for transmitting values and ideals that are largely put in practice by the second generation since they respect the experience of the founders of the company.

Keywords: culture, government, succession and family businesses

Índice

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

I. Introducción	10
II. Marco Teórico	12
2.1. Antecedentes.....	12
2.2. Bases teórico - científicas.....	18
2.3. Definición de términos básicos.....	29
III. Metodología	30
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	30
3.2. Diseño de investigación.....	30
3.3. Población muestra y muestreo.....	31
3.4. Operacionalización de variables.....	31
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	34
3.6. Procedimientos.....	34
3.7. Plan de procesamiento y análisis de datos.....	35
3.8. Matriz de consistencia.....	36
3.9. Consideraciones éticas.....	38
IV. Resultados y discusión:	39
V. Conclusiones	51
VI. Recomendaciones	52
VII. Lista de referencias	53
VIII. Anexos	56

Índice de tablas

Tabla N° 1.	Fases de crecimiento - cultura en empresas familiares.....	14
Tabla N° 2.	Factores que influyen en el proceso de sucesión	25
Tabla N° 3.	Factores críticos de las variables cultura y sucesión en la EF	26
Tabla N°4.	Integrantes de las pef con mayor poder de decisión	31
Tabla N°5:	Identificación y operacionalización de variables.....	31
Tabla N°6.	Validez de constructo	36
Tabla N°7.	Matriz de Consistencia	37

Índice de figuras

Figura N° 1.	Modelo de los tres círculos.....	21
Figura N° 2.	Modelo de los cinco círculos.....	23
Figura N° 3.	Modelo tridimensional	24
Figura N° 4.	Modelo explicativo de la empresa.....	27

I. Introducción

En la actualidad, en América Latina las MiPymes representan aproximadamente el 99% del total de empresas, esta distribución subraya su importancia dentro del contexto productivo, además de resaltar su potencial como agentes de cambio estructural (OCDE, 2018).

A finales del 2016 Perú contaba con 1,728,777 MiPymes registradas en la SUNAT, constituyendo el 99.5% del total de empresas. De acuerdo al estrato empresarial: el 98.8% de microempresas, 58.4% de pequeñas empresas y el 21.4% de medianas empresas tienen como máximo cinco trabajadores. En el análisis de distribución sectorial se detectó que el sector comercio alcanzó un crecimiento anual de 4.8%, concentrando el 44% de las MiPymes formales (MINPRO, 2016).

De acuerdo a las estadísticas presentadas por el Ministerio de la Producción en el año 2016, Lambayeque contaba con 96.9% microempresas, 2.8% pequeñas empresas y 0.1% medianas empresas. El mismo año Amazonas poseía 96.4% microempresas, 3.3% pequeñas empresas y 0.1% medianas empresas formales (MINPRO, 2016).

Según la Cámara de Comercio Lima (2018) en el Perú cerca del 90% de las empresas entre pequeñas, medianas y grandes son familiares, sin embargo el 70% no trascienden a la segunda generación, solo el 12% sobrevive a la tercera generación y el 3% a una cuarta generación. Dentro de los problemas que afrontan las empresas familiares el 60% son causados por la mala comunicación y confianza, el 25% por la falta de preparación de la siguiente generación y el 15 % a la carencia de planificación tributaria y legal.

El desarrollo de esta tesis tiene como finalidad conocer las características de la cultura, el gobierno y la sucesión, mediante un estudio de caso de la gestión de dos pequeñas empresas familiares en entornos geográficos diferentes; la importancia de esta investigación radica en el reducido número de estudios que existen en nuestro país enfocados en estas variables.

Con lo expuesto surgió la interrogante ¿Cuáles son las características de la cultura, el gobierno y el proceso de sucesión de las pequeñas empresas familiares objeto de estudio?, siendo las preguntas específicas, ¿Cuáles son las características de la cultura organizacional en las pequeñas empresas familiares objeto de estudio?, ¿Cuáles son las características del gobierno que influyen en la continuidad de las pequeñas empresas familiares objeto

de estudio? ¿Cuáles son las características del proceso de sucesión en las pequeñas empresas familiares objeto de estudio?

Se analizarán dos MiPymes: la primera denominada Papelería Santa Rita, empresa dedicada a la venta de artículos de oficina en la ciudad de Chiclayo, que ha logrado permanecer en el mercado por más de 11 años; sin embargo este último año sus ventas disminuyeron considerablemente, a causa de conflictos familiares e inestabilidad en la gerencia, ocasionada por la salida del fundador, el mismo que dejó la empresa a cargo de sus cuatro hijos, de los cuales los dos hermanos mayores rotan cada cierto tiempo para ocupar el cargo de gerente, mientras que los dos hermanos menores ayudan con las tareas de la empresa, puesto que aún no cuentan con los conocimientos y capacidades necesarias para tomar el control del negocio.

La segunda empresa analizada fue Comercial Oblitas, dedicada a la venta de abarrotes en el distrito de Florida Pomacochas – Amazonas, pese a estar por más de 18 años en el mercado no ha tenido un crecimiento significativo, por falta de establecimiento de límites que permitan distinguir las relaciones familiares de las empresariales. Los sucesores dirigen la empresa mediante conocimientos empíricos e incorporan personal (siempre que este sea parte de la familia) guiados por los sentimientos y lazos familiares, dejando de lado la evaluación de ciertos conocimientos y habilidades que los colaboradores deben poseer.

Mediante el presente estudio de caso, analizaremos tres variables indispensables para la adecuada interacción dentro de una organización, con la finalidad de contribuir al desarrollo y la continuidad de estos negocios.

La investigación se ha estructurado en 6 apartados. El primer capítulo está compuesto por: la situación problemática, planteamiento del problema, objetivo general, objetivos específicos y justificación. El segundo capítulo es el marco teórico que desarrolla puntos como: antecedentes (internacionales, nacionales y locales), modelos para el análisis de empresas familiares, casos de éxito, bases teóricas y la metodología que se aplicará en la investigación.

El tercer capítulo nos permite determinar las características metodológicas de nuestro estudio, el cual de acuerdo al nivel de investigación es exploratorio y en cuanto al enfoque es cualitativa, según el período o secuencia del estudio es transversal. El diseño de la

investigación es un estudio de caso, el instrumento es una entrevista semiestructurada con preguntas abiertas; los datos obtenidos fueron procesados a través del software N-Vivo, además se tomaron algunas consideraciones éticas relevantes para la investigación.

El cuarto capítulo concierne a los resultados obtenidos y discusión. En el quinto y sexto capítulo se desarrollan conclusiones y recomendaciones, ambas alineadas a lo alcanzado en la investigación.

II. Marco Teórico

2.1. Antecedentes

Las MiPymes familiares por su connotación tienen que efectuar una forma particular de gestión, ya que sus integrantes en su mayoría presentan relaciones de consanguinidad y afinidad, factores que imprimen un sello distintivo, ideología y orientación propia, dinámica organizacional y relaciones de poder particulares (Saiz,2010).

En esta investigación se analizarán tres variables: cultura, gobierno y sucesión.

2.1.1. Cultura:

La cultura en las empresas familiares es una fuente única y distintiva de ventajas que surgen de su singularidad, historia, dinámica organizacional y propiedad. Las creencias se identifican y se transmiten mediante cuatro rasgos culturales: adaptabilidad, misión, coherencia y participación (Colleen, Denison, & Ward ,2006).

Para analizar la cultura en una empresa familiar primero tenemos que comprender los diferentes elementos que la componen: historias (explican y legitiman las prácticas actuales), rituales (expresan y refuerzan los valores clave en la empresa), símbolos materiales (revelan a los colaboradores quien es más importante) y lenguaje (contribuye con la aceptación y conservación de la cultura) (Meinero, 2013).

También es necesario estudiar las fases de crecimiento de una empresa para poder vislumbrar las funciones (incluyendo problemas) de su cultura (Meinero, 2013), ver tabla N° 0.1.

Una cultura enraizada facilita el desarrollo de la empresa y es producto de creencias, valores, expresiones, acuerdos arraigados, historias, relaciones sociales, actitudes, comportamientos, iniciativa, personalidad de los

propietarios/directores/gerentes, independencia o autonomía en el control y la toma de decisiones así como de la existencia de armonía entre los miembros de la familia y trabajadores externos (Hall, Melin & Nordqvist, 2001).

Los valores forman parte de la cultura, son compartidos por la familia propietaria y se trasladan a la empresa, comúnmente los que predominan son: justicia, credibilidad, respeto y trabajo duro (Koiranen, 2002).

El desarrollo de la cultura organizacional para los fundadores significa mayor énfasis en el valor orientación a la familia. Por el contrario, los potenciales sucesores subrayan el valor: orientación a la empresa, pero ambos coinciden en el valor: trabajo duro y los valores más frecuentes a transmitir son: autonomía, crear empresa, unión familiar y crecimiento (García, 2001).

Se debe tener en cuenta que una cultura estable y consolidada puede ocasionar una disyuntiva, si bien ayuda a fortalecer la gestión, las relaciones familiares y laborales, también constituye un obstáculo para la adaptabilidad y el cambio (Torres, 2011).

Tabla 1. *Fases de crecimiento - Cultura en empresas familiares*

Fases de crecimiento	Funciones de la cultura / problemas
Nacimiento primeros años (dominio del fundador/familia)	La cultura es: 1. Capacidad distintiva y fuente de identidad. 2. Unificadora de la empresa. 3. Esfuerzo de la empresa para lograr mayor integración y claridad. 4. Énfasis en la socialización como evidencia de compromiso.
Fase de sucesión	1. La cultura es un campo de batalla entre conservadores y liberales. 2. Los sucesores potenciales son juzgados por el temor de que cambien los elementos culturales.
Adolescencia de la empresa 1. Expansión de productos y/o mercados. 2. Integración vertical. 3. Expansión geográfica. 4. Adquisiciones o fusiones.	1. La integración cultural pierde valor a medida que se crean nuevas subculturas. 2. Se pierden las metas clave, valores y presunciones, provoca crisis de identidad (empleados – empresa). 3. Oportunidad encauzar la dirección del cambio de cultura.
Madurez empresarial 1. Madurez o declinación de los mercados. 2. Aumento de la estabilidad interna y/o estancamiento. 3. Falta de motivación para el cambio.	1. La cultura obliga a la innovación. 2. La cultura preserva los éxitos del pasado, sirve como fuente de autoestima y defensa.
Opción de transformación.	1. El cambio de cultura es necesario e inevitable pero no todos sus elementos pueden o deben cambiar. 2. Se puede dirigir o dejar evolucionar el cambio de cultura.
Opción de destrucción - Bancarrota y reorganización - Absorción y reorganización - Fusión y asimilación.	1. La cultura cambia en los niveles paradigmáticos fundamentales. 2. La cultura cambia con el reemplazo de las personas clave.

Nota: La cultura organizacional de pequeñas empresas familiares con resistencia al cambio. Caso de una industria del calzado de dama de la ciudad de Rosario.

2.1.2. Gobierno:

El gobierno de la empresa permite controlar las actividades, procesos, fortalecer las relaciones entre integrantes de las empresas familiares y es una herramienta para la toma de decisiones y solución de conflictos internos (Suárez & Santana, 2002).

Valladares, Villabon & Perusquia, (2008) afirman que es preciso considerar tres palabras claves para entender el funcionamiento de los órganos de gobierno en las Mipymes familiares: expectativas (para tener en cuenta políticas, procedimientos, guías, organización y asignación de responsabilidades), comunicación (suficiente información y entrenamiento) y rendición de cuentas (seguimiento de la persona responsable de hacer realidad las expectativas planteadas).

El gobierno en las empresas familiares va haciéndose más complejo y de acuerdo al modelo evolutivo tridimensional (Pérez, 2012), el subsistema propiedad con el trascurso de los años atraviesa tres fases, la etapa del fundador la sociedad de hermanos y el consorcio de primos (Suárez & Santana, 2002).

Pese a los múltiples beneficios que otorga el gobierno, gran porcentaje de empresas familiares carecen de estos órganos ya sea por desconocimiento, costo que es calificado de innecesario, porque los directivos no les gusta que les controlen o lleven la contraria además de implicar una importante inversión de tiempo (Valenzuela, 2011).

Valenzuela (2011) analizando la variable gobierno en las Mipymes familiares pudo detectar que en el subsistema empresa la mayoría de los líderes están de acuerdo con la existencia de un consejo de administración, que además de actuar como árbitro en el caso de conflictos familiares también establezca límites entre sus integrantes; en el subsistema familia identificó que es conveniente establecer un consejo de familia que se encargue de proponer, preparar y elaborar el protocolo familiar y en el subsistema propiedad concluyó que a partir de la tercera generación es indispensable la conformación de una asamblea de accionistas.

Según Torres (2011) los órganos de gobierno se han creado para generar una interrelación a través del compromiso de la familia empresaria con el negocio y se dividen en tres categorías: Los que representan al gobierno de la empresa (Directorio y Comité Ejecutivo), los que contribuyen al compromiso de la EF (Asamblea Familiar y Consejo Familiar) y los que representan la propiedad (Asamblea de accionistas, directorio y comité ejecutivo).

2.1.3. Sucesión:

Según Tamez, Cienfuegos, & Sandoval (2013) los fundadores no dedican tiempo suficiente para capacitar a sus futuros sucesores y solo se preocupan por los resultados económicos. Recomiendan que los futuros sucesores deben contar con una preparación previa, experiencia, liderazgo, valores integrales, habilidades de comunicación, planeación, organización, solución de problemas y capacidad de toma de decisiones.

A medida que transcurren las generaciones, las organizaciones son más exigentes en la capacitación de los sucesores, el fundador ejerce control absoluto y no está dispuesto a cederlo, no se retira totalmente, surge resistencia al cambio por las carencias de liderazgo, etc (Pérez & Giber, 2012).

La falta de liderazgo del fundador es una de las principales trabas en el proceso de sucesión. El liderazgo es un factor que debe ser distinto en la empresa familiar y en la familia empresaria puesto que es necesario fomentar y desarrollar el liderazgo de los futuros sucesores empresariales (Pérez & Giber 2012)

Lussier, et al, (2007) afirma que mientras mayor es la influencia del fundador en la empresa, se incrementa la toma de decisiones en equipo, destaca la planeación estratégica, aumenta la formulación de planes específicos para la sucesión y disminuye el ingreso a la empresa de miembros externos a la familia (citado por Machado, 2010).

La sucesión en ocasiones trae consigo conflictos a nivel familiar y empresarial. Generalmente cuando los fundadores realizan el proceso de sucesión la primera opción son sus hijos o personas allegadas, cuando el predecesor no planea este proceso anticipadamente, al momento de tomar la decisión tiene incertidumbre (¿quién tendrá la mayor capacidad para dirigir la empresa? ¿Estaré

favoreciendo a algunos de mis hijos a expensas de los otros?) Dejándose guiar por sus sentimientos (Torres, 2011).

Según el estudio realizado por Valladares, Villabon; Perusquia, (2008) En la mayoría de los casos, la sucesión se presenta cuando el fundador o el director general, ya no puede seguir al mando de la empresa por cuestiones de incapacidad, vejez o fallecimiento, quedando en disyuntiva saber quién o quiénes asumirán el control de la empresa. Otro error común surge cuando los fundadores sólo consideran como sucesor al primer hijo varón.

Trevinyo (2010) afirma que la sucesión es un proceso largo, continuo y que en realidad no termina, ya que lo primero que un empresario debe hacer cuando toma las riendas del negocio como sucesor en pleno, es comenzar a preparar estrategias futuras para anticiparse al cambio. (Citado por Leandro, 2012).

Cuando llega el momento de la sucesión uno de los principales problemas es que los hijos del fundador no reúnen las condiciones necesarias, es por ello, que la gerencia de la empresa en ciertos casos queda en manos de profesionales ajenos a la familia. Por lo tanto, en la planificación de la sucesión, el predecesor debe proponer la forma en que se dividirá la propiedad y gestión de la empresa entre los distintos descendientes (Leandro, 2012).

Para Vilanova & Gimero (1996) los conflictos durante el proceso de sucesión, se originan a causa de la resistencia a retirarse de la empresa familiar, especialmente si son propietarios únicos y sobre todo si es el fundador.

Lansberg (1988); Davis & Tagiuri (1989) llegan a la misma conclusión, gran porcentaje de empresas familiares viven el proceso de sucesión con tensión en la familia y en la empresa, por el incremento de la rivalidad entre padres e hijos, hermanos o diferentes ramas familiares y por la ansiedad que genera esta situación en los grupos de interés (citado por Hinojosa, 2010).

2.1.4. Interacción de las variables Cultura, Gobierno y Sucesión en las empresas familiares

2.1.4.1. Interacción gobierno – sucesión en EF

Según Gallo (1998) una de las funciones del gobierno es establecer un protocolo familiar que busque asegurar la cohesión entre los familiares y la continuidad de la empresa, de generación en generación, sin considerar la sucesión como un evento, ni tampoco como una acción, sino como un proceso duradero que involucra a los miembros de la familia y a empleados externos (citado por Leandro, 2012).

2.1.4.2. Interacción cultura – gobierno y Sucesión en EF

Para que una empresa familiar realice la sucesión y pueda enfrentarse a dificultades futuras, tiene que diseñar un modelo de capacidad adaptativa y para ello necesita una cultura organizativa robusta y órganos de gobierno bien definidos, que faciliten el relevo generacional, el planteamiento de objetivos bien definidos, la toma de decisiones sobre el mantenimiento de tradiciones, burocracia, centralización versus descentralización del poder y la solución de conflictos intergeneracionales entre familiares (Rodríguez, Rodríguez & Rodríguez, 2011).

Al analizar el proceso de sucesión diversos autores llegaron a plantear posibles factores que podrían contribuir a su éxito. En la tabla N° 02 se resume las principales investigaciones.

2.2. Bases teórico - científicas

2.2.1. Cultura

2.2.1.1. Mecanismos de transmisión de la cultura: Según Schein (1985) el fundador y los sucesores tienen una actuación primordial en la creación de la cultura empresarial, estos utilizan una variedad de mecanismos ya sea explícitos o implícitos (primarios o secundarios), los mismos que pueden ser deliberados y conscientes o totalmente inconscientes, para enseñar y transmitir sus creencias fundamentales (citado por García, 2001).

a) Mecanismos primarios en la transmisión de la cultura:

- Prestar atención al control: en el caso del fundador o los sucesores, esta iniciativa consiste en enviar mensajes que consideran fundamentales, a través de la priorización de algunos valores frente a otros, de esta manera muestran a los miembros de la organización lo que consideran importante.
 - Reacciones de los directivos frente a incidentes críticos o crisis: estas acciones ayudan a revelar con bastante claridad las asunciones principales respecto a la importancia de los colaboradores para la empresa, marcando pautas de comportamiento para los restantes miembros de la organización.
 - Los mensajes informales son las herramientas más importantes de enseñanza y entrenamiento.
 - Criterios de distribución de recompensas y estatus: los miembros de la empresa aprenden de su propia experiencia lo que se premia o se penaliza y siguen el ejemplo de los fundadores o sucesores.
 - Criterios para el reclutamiento, selección, promoción y retiro: son aspectos importantes en la configuración cultural ya que las incorporaciones posteriores tendrán que ajustarse a los anteriormente seleccionados.
- b) Mecanismos secundarios en la transmisión de la cultura:
- Diseño de la organización y su estructura: se construyen en relación a los talentos de los fundadores o sucesores y no en relación a requerimientos competitivos.
 - Sistemas y procedimientos en la empresa: rutinas dentro de las EF.
 - Diseño del espacio físico y fachadas: expresan la forma en la que se percibe la empresa (abierta, amplia comunicación, cerrada o aislada).
 - Historias sobre acontecimientos importantes y personas.
 - Los valores: son principios y creencias que permiten orientar nuestro comportamiento, ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras o un comportamiento en lugar de otro, también son fuentes de satisfacción y plenitud. Proporcionan pautas para formular metas y propósitos, personales o colectivos, reflejan intereses, sentimientos y convicciones (Jiménez, 2010).

- 2.2.1.2. Valores familiares: son aquellos valores que los padres de familia transmiten a sus hijos a través de la comunicación directa (normas de comportamiento) y el ejemplo (Guerrero, 2005).
- 2.2.1.3. Categorías de valores: Según Carranza (2001) existen nueve categorías de valores entre ellos: valores físicos (integridad, conservación, rendimiento, etc), valores biológicos (alimento, salud e higiene), valores ambientales (cuidado, respeto y aprecio del medio ambiente), valores económicos (útil, productivo, exitoso, rentabilidad, ganancias, etc), valores afectivos (amor, amistad, compañerismo, ganas de ayudar y entender a otros individuos), valores sociales (consecuencia de la sucesión de costumbres y normas, como la política, tradición o autoridad), valores políticos o de poder (territorialidad, seguridad, soberanía, libertad, justicia, igualdad), valores intelectuales (conocimiento, la creatividad, el razonamiento, etc), valores estéticos (lo bello, lo feo, lo bonito, lo elegante, lo cómico, etc), valores morales (tolerancia, responsabilidad, respeto, perseverancia, honestidad, confianza, etc), valores religiosos (lo santo, lo piadoso, la beatitud, la caridad, lo sacrílego, etc).
- 2.2.1.4. Transmisión de valores en empresas familiares: Los valores en las empresas familiares no suelen ser transmitidos por escrito, en general son difundidos a través de anécdotas, mitos y leyendas, en este proceso el fundador se convierte en un ejemplo a seguir (García, 2001).
- 2.2.2. Gobierno
- 2.2.2.1. Políticas de empleo: Según Omar & Valladares, (2010) se deben priorizar las políticas de empleo, ya que no todos los miembros de la familia deben trabajar en el negocio, puesto que no tienen las capacidades necesarias a menos que demuestren lo contrario.
- 2.2.2.2. Políticas de desempeño y ascenso: las pequeñas empresas deben contar con un directivo que se gane el respeto de los colaboradores, cuente con todas las capacidades y habilidades necesarias que le permitan delimitar sus roles familiares y empresariales (Omar & Valladares, 2010).
- 2.2.2.3. Políticas laborales: Reyes, (2001) afirma que generalmente en los negocios familiares estas políticas no están bien definidas, en caso que un familiar no

cumpla con sus obligaciones los fundadores o sucesores deberán proceder imparcialmente, de la misma forma, como procederían con un colaborador no familiar (citado por Omar & Valladares ,2010).

2.2.3. Modelos para el análisis de empresas familiares

A través de la revisión de la literatura se ha identificado cuatro modelos que servirán de base para la presente investigación:

2.2.3.1. Modelo de los tres círculos: propuesto por Davis & Renato Tagiuri en el año 1978, explica de forma gráfica las interrelaciones de carácter afectivo y material de los subsistemas familia, empresa y propiedad, se enfoca en analizar las dificultades de conjugar los mismos para evitar conflictos en la empresa familiar. La interacción de los tres círculos genera siete grupos distintos y si estos convergen en la misma dirección, la empresa familiar no se verá afectada por este entramado de relaciones.

Dichos grupos son los siguientes: los miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la empresa; propietarios de la empresa, que no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa; empleados de la empresa que no son miembros de la familia y no son propietarios; miembros de la familia que son propietarios y no trabajan en la empresa; miembros de la familia, que no son propietarios y trabajan en la empresa; propietarios, que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa y miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa. (Sánchez, Bellever & Sánchez, 2005).

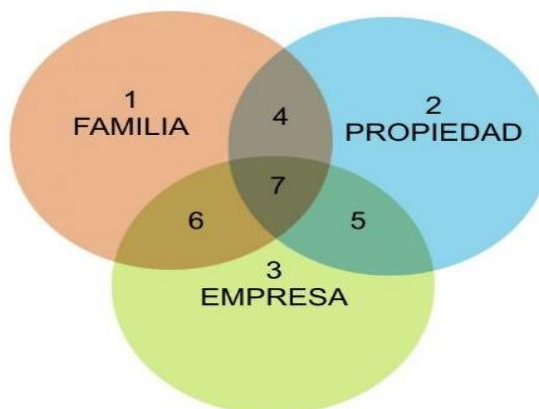


Figura N° 1. *Modelo De Los Tres Círculos*

Nota: recuperado de la empresa familiar: Manual para empresarios claves legales para su correcta organización y su continuidad, Sánchez, Bellever & Sánchez (2005).

Torres (2011) explica el funcionamiento del modelo de los tres círculos, partiendo del problema que surge por la independencia de los sub-sistemas, puesto que presentan distintas necesidades y evolucionan a través del tiempo de forma diferente, por ende las interacciones deben cambiar:

- La familia: Debe contener “afectivamente” a todos sus integrantes, priorizar la convivencia, prestar atención a la formación y desarrollo de cada uno de sus miembros. La familia evoluciona a través del tiempo, aparecen nuevos integrantes, otros mueren, envejecen, se casan y, sobre todo, cambian las expectativas.
- La propiedad: La razón de ser de los accionistas o inversores es “la rentabilidad”. Como consecuencia de los cambios ya explicados en la familia y las necesidades de la empresa, la propiedad también evoluciona. La empresa va cambiando de propietarios y al mismo tiempo se modifican las expectativas económicas.
- La empresa: cambia de acuerdo a la etapa de crecimiento en que se encuentra.

2.2.3.2. Modelo de los cinco círculos: propuesto por Amat (2000), analiza y busca facilitar la comprensión de diversos problemas que se inician en los siguientes subsistemas:

- Familia: a pesar de ser un elemento diferencial provoca tensiones y rivalidades a causa del solapamiento de roles y funciones.
- Propiedad: especialmente la relación y el grado de armonía que existe entre los diversos propietarios de la empresa sean o no miembros de la familia.
- Negocio: es decir la perspectiva estratégica de la empresa, la competitividad, los productos o servicios y los recursos de los que dispone.
- Gestión: principalmente aspectos relacionados con la organización de los recursos y las dificultades en la renovación organizativa del personal. Sobre todo si prevalecen los criterios familiares y no los empresariales.

- Sucesión: proceso que generalmente origina conflictos, puesto que los fundadores deciden mantenerse en la dirección de la empresa y no planifican el proceso de sucesión.

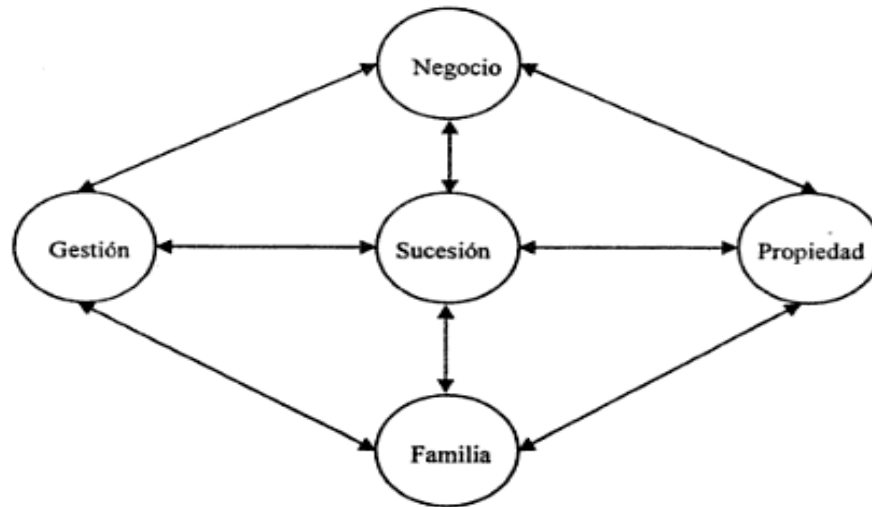


Figura N° 2. *Modelo de los Cinco Círculos*

Nota: recuperado de la Continuidad de la Empresa Familiar, Amat (2000).

2.2.3.3. Modelo enfocado en el fundador: según Press (2011) para el fundador la empresa es un símbolo de lo que ha alcanzado en la vida y su conducta influye en el desarrollo de la empresa, además de facilitar o dificultar el proceso de sucesión. A través de su investigación determinó los siguientes estilos:

- Fundador monarca: posee ego fuerte, es autócrata, no delega y no realiza el proceso de sucesión es decir no abandona su puesto a menos de que sea forzado.
- Fundador general: tienen ego empresarial fuerte, a pesar de que deja su cargo en manos del sucesor de forma voluntaria, permanece en alguna área de la empresa y planea su regreso o desvirtúa las decisiones de las siguientes generaciones.
- Fundador gobernador: maneja la empresa por un tiempo prudente y sabe que alguien más puede dirigirla, por ello colabora en el proceso de sucesión buscando así otras salidas vocacionales.
- Fundador embajador: tiene ego empresarial y familiar muy bajo, por dicha razón la sucesión se realiza sin complicaciones.

2.2.3.4. Modelo tridimensional: según Pérez (2012), este modelo se centra en el análisis de los subsistemas familia, empresa y propiedad.

- En lo que respecta a familia, identifica cuatro fases: familia joven de negocios, ingreso en el negocio, trabajo conjunto y cesión de la batuta.
- En relación al dominio de la empresa, involucra tres etapas: arranque, expansión o formalización y madurez.
- Para la dimensión propiedad, distingue tres períodos evolutivos: empresa familiar de propietario controlador, sociedad de hermanos y consorcio de primos.

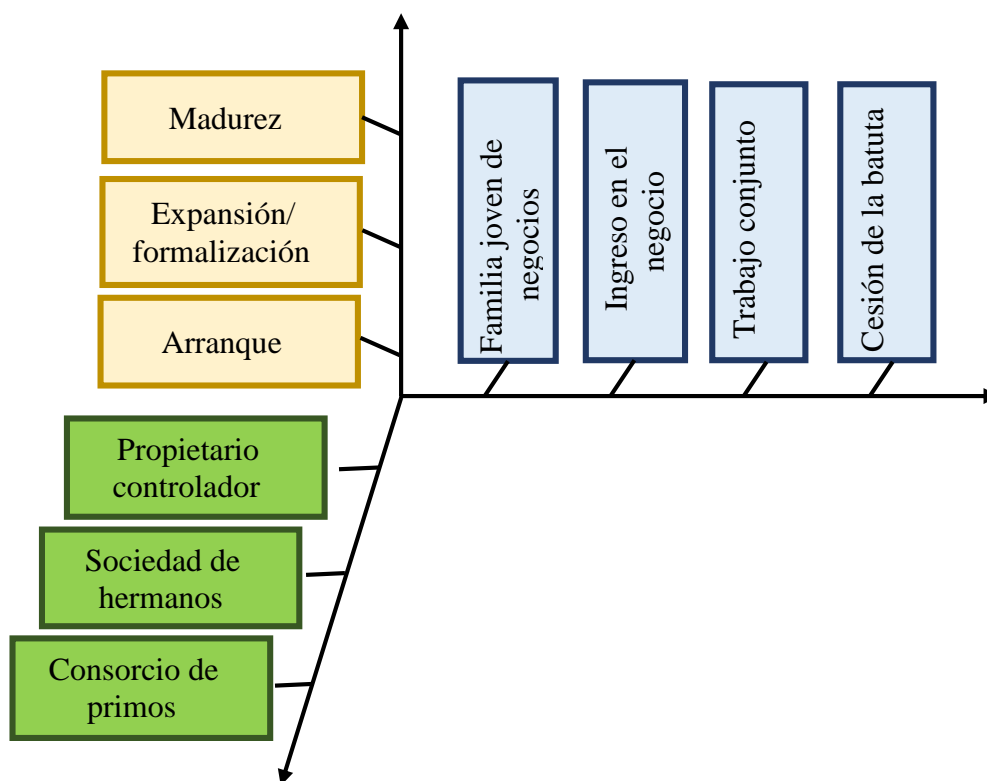


Figura N° 3. *Modelo tridimensional*

Nota: Recuperado de, el modelo de empresa familiar los cuatro pilares fundamentales, Pérez (2012).

Tabla 2. Factores que Influyen en el Proceso de Sucesión

Categorías	Autores	Factores
Factores relativos al Predecesor	Handler, 1990; Morris et al., 1997; Chrisman et al., 1998; Sharma et al., 2001; Birley, 2001; Grzybovsky, 2002; Miller et al., 2003; Sharma et al., 2003; Le Breton-Miller et al., 2004; Sharma & Irving, 2005; Venter et al., 2005; Lee, 2006; Rutherford et al., 2006; Hoffman et al., 2006; Yan & Sorenson, 2006; Haberman & Danes, 2007; Brum et al., 2013.	<ul style="list-style-type: none"> - Buena relación entre el predecesor y el sucesor (transferencia de conocimiento entre las generaciones). - Motivación del predecesor para dejar el puesto. - Personalidad del predecesor y sus necesidades.
Factores relativos al sucesor	Goldberg, 1996; Morris et al., 1997; Chrisman et al., 1998; Sharma et al., 2001; Souza, 2004; Sharma & Irving 2005; Chrisman et al., 2005; Dyer, 2006.	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación del sucesor, (compromiso y disposición para asumir la gerencia de la empresa familiar). - Habilidades del sucesor para asumir el control. - Vocación empresarial. - Experiencia empresarial. - Desarrollo de la carrera profesional. - Experiencia del sucesor en otras empresas.
Factores relativos a la familia	Handler, 1990; Davis & Harveston 1998; Mustakallio et al., 2002; Olson et al., 2003; Le Breton – Miller et al., 2004; Chrisman et al., 2005; Bornholdt, 2005; Dyer, 2006.	<ul style="list-style-type: none"> - Armonía familiar. - Trabajo conjunto del sucesor y del predecesor (salida del predecesor y entrada del sucesor). - Valores compartidos. - Consejo familiar.
Factores relativos al negocio	Lodi, 1998; Bernhoeft, 2003; Bethlem, 1994; Vidigital, 1996; Ricca Neto, 1998; Mustakallio et al., 2002; Gubitta y Gianecchini, 2002; Padula, 2002; Olson et al., 2003; Steier et al., 2004 Carney, 2005; Rutherford et al., 2006; Chittor & Das, 2007.	<ul style="list-style-type: none"> - Consejo de administración. - Ciclo de vida. - Formalización.
Factores relativos al proceso de sucesión	Handler, 1990; Haverston, 1998; Oliveira, 1999; Sharma et al., 2001; Davis & Álvares, 2003; Burkart et al., 2003; Sharma et al., 2003; Leone, 2005; Haberman & Danes, 2007; Chittor & Das, 2007.	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación de la sucesión. - Visión compartida. - Selección del sucesor. - Cultura y desarrollo del sucesor.

Nota: Éxito en la sucesión de empresas familiares

2.2.3.5. Relación cultura y proceso de sucesión en EF: Según Huepe, P., Llanos, O., Pasten, D & Valenzuela, D. (2010) las variables cultura y sucesión gestionadas correctamente permiten que la empresa familiar se torne más competitiva en un entorno cambiante, además de que facilitan el proceso de profesionalización y continuidad.

Tabla 3. *Factores Críticos de las Variables Cultura y Sucesión en la Empresa Familiar*

	Factores críticos en la empresa familiar	Autores
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación a largo plazo. - Armonía (buenas relaciones). - Canales de comunicación coherentes y claros (disposición para escuchar). - Las decisiones en el ámbito empresarial afectan los intereses del sistema familiar. - El propietario debe compartir las tareas de gestión. - Los miembros de la empresa comparten valores familiares. 	Leach, 1993; Vallejo, 2008; Tadeo, 2008 & Doderó, 2002.
Proceso de sucesión	<ul style="list-style-type: none"> - Los futuros sucesores deben adquirir conocimientos sobre el negocio y capacidad de liderazgo. - La socialización del futuro sucesor debe complementarse con un proceso formativo dentro de la empresa familiar con el objetivo de que el predecesor y los miembros de la organización le puedan transmitir la cultura empresarial. - Los sucesores deben contar con experiencia profesional además de que estos deben estar sumamente comprometidos con el desarrollo de la empresa familiar. - En el proceso de sucesión es indispensable el respaldo de la familia. 	Cabrera, 2007; García, 2001; Thevenet, 1992; Barbeito, 2004; Guillén, 2004; Martínez, 2004 & Domínguez, 2004.

Nota: Determinantes del éxito en el proceso de profesionalización de empresas familiares

2.2.3.6. Modelo explicativo de la empresa: el autor Guerrero (2005) se enfoca en bosquejar la relación que existe entre los valores del fundador, la cultura organizacional y la orientación al mercado. Este modelo tiene su origen en los valores del fundador puesto que son transmitidos a la empresa junto con las creencias y prácticas comerciales, además de contribuir en la orientación al mercado e incidir de manera directa en las decisiones empresariales.

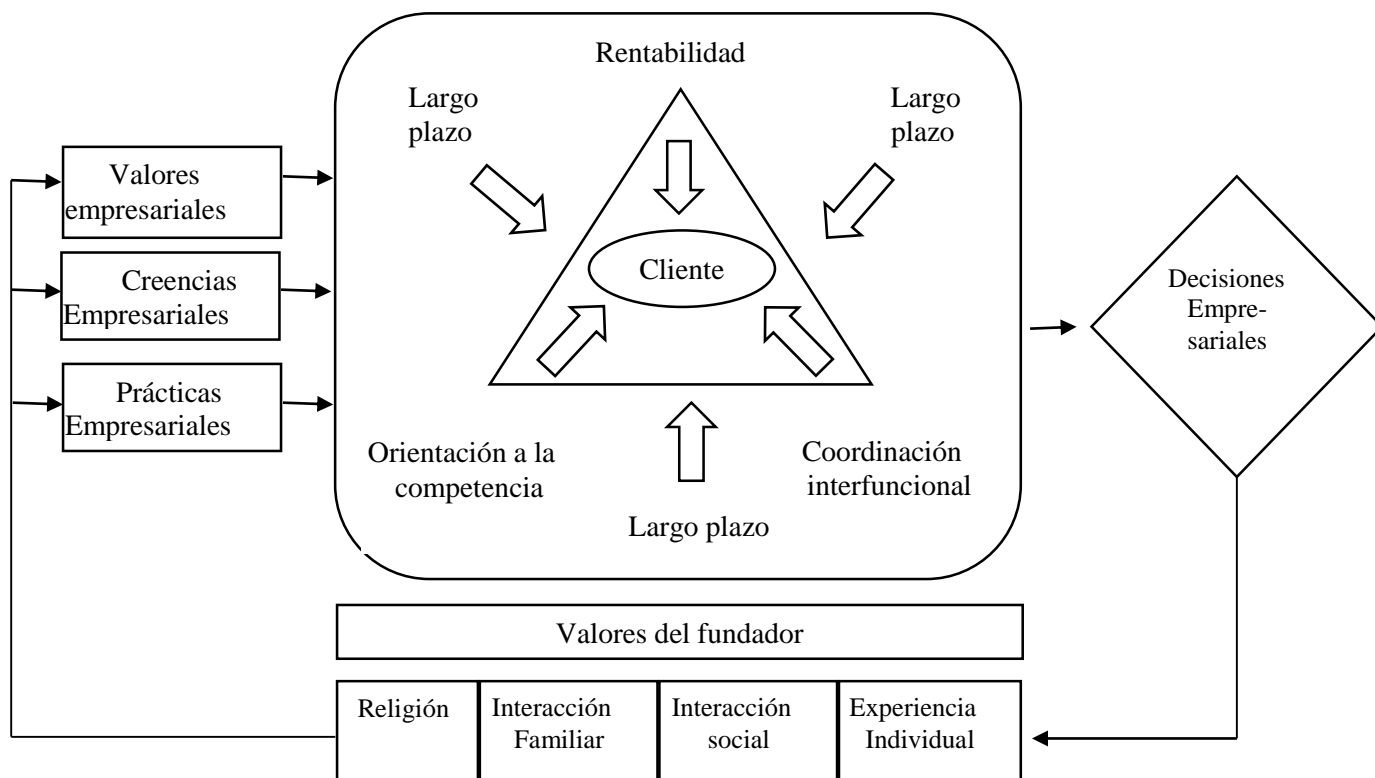


Figura N° 4. *Modelo Explicativo de la Empresa*

Nota: recuperado de Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado, Guerrero (2005).

2.2.4. Teoría general de sistemas

Los modelos que se definieron anteriormente, parten de la teoría general de sistemas la cual conceptualiza a la empresa como un conjunto de elementos interrelacionados que presentan un cierto carácter de totalidad más o menos organizada (Hall y Fagen, 1956, citado por Valdez, 2012).

En la mayoría de Mipymes, cada una de sus partes o subsistemas trabajan por separado para alcanzar unos objetivos propios y se olvida que existen unos objetivos comunes por los cuales cada subsistema debe trabajar de manera holística e integrada para alcanzarlos (Viloria, 2011).

Morgan (1996) establece que las organizaciones son sistemas abiertos que necesitan gestionar, satisfacer y equilibrar cuidadosamente sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias del entorno. No hay un único modelo óptimo de organización, la forma apropiada depende de la clase de tarea o entorno con el que esta se desarrolla (citado por Castillo & Martínez, 2010).

2.2.4.1. Tipos de sistemas

Valdez (2012) afirma que existen sistemas abiertos y sistemas cerrados, pero las empresas necesariamente tienen que orientarse a la primera categoría para poder interactuar con el entorno y lograr su permanencia en el mercado.

Los sistemas abiertos, están conformados por elementos interdependientes e integrados que conforman un todo unitario cuyas funciones y procesos se organizan para lograr un fin común. Este tipo de sistema se caracteriza por interactuar de forma dinámica con el medio externo, por ello están sujetos a reorganización, adaptación y evolución (Valdez, 2012).

Dentro de los sistemas abiertos, podemos encontrar a los sistemas sociales los cuales están compuestos por tres elementos: las tareas que desarrollan las personas, la interacción que ocurre entre ellas y los sentimientos que se involucran. También se pueden identificar a los sistemas de acción que integran elementos motivacionales, culturales y simbólicos. Los actores que interactúan en este sistema están motivados para obtener un beneficio óptimo y sus relaciones están medidas y definidas por un sistema de símbolos culturalmente estructurados y compartidos (Valdez, 2012).

2.2.4.2. Los sub – sistemas

Valdez, (2012) afirma que un sistema organizacional está compuesto por sistemas menores llamados subsistemas, los cuales a su vez están conformados por elementos que se orientan hacia los objetivos, y los elementos también se desarticulan hasta el nivel más mínimo. En base a la descomposición del

sistema general, se puede analizar detalladamente cada elemento permitido reajustar aquellos que pueden verse afectados por la influencia del entorno.

2.2.4.3. Formas y formalización de la interrelación en un sistema

Según Valdez (2012) existen diferentes formas de interrelación las cuales van evolucionando de acuerdo a la conducta del empresario y sus colaboradores:

- Interrelación por formalización de valores: se internalizan los valores a través del proceso de socialización, para que todas las personas dentro del sistema organizacional, conozcan y practiquen lo que es bueno y se abstengan de hacer lo que es malo para la empresa.
- Interrelación por supervisión: como consecuencia de continuos enfrentamientos o discrepancia entre roles, es necesaria la asignación de una tercera persona, de manera formal, encargada de regular la interrelación y convertirla en eficaz.
- Interrelación por formalización de los requisitos del cargo: es necesario describir los requisitos del cargo, con la finalidad de que se seleccionen las personas previo cumplimiento de esos requisitos y se incorporen al subsistema con claves de comunicación comunes, además de presentar características psicosociales casi homogéneas facilitando una interrelación eficaz.
- Interrelación espontánea: se produce cuando las personas se tratan de modo informal; existe apoyo y control entre ellas sin participación de nadie.
- Interrelación por formalización de grupos: las personas se juntan para intercambiar ideas relacionadas con situaciones o problemas del trabajo, con la finalidad de buscar posibles soluciones.

2.3. Definición de términos básicos

- Empresa familiar: las EF constituyen todo el conjunto de entidades en las cuáles el empresario o director general y uno o más miembros de la familia influyen en el negocio a través de su participación, control de la propiedad y la cultura (Poza, 2011).

- Gobierno: es un ente orientador, el cual está compuesto por varias personas encargadas de dirigir la empresa a través del establecimiento de reglas que rijan la conducta de la familia y los colaboradores externos (*La empresa familiar*, 2005).
- Unidad familiar y empresarial: la familia empresaria puede verse como una unidad compleja. Funciona como una totalidad en donde el cambio en una de las partes llámese empresa o familia, afecta las otras partes y la totalidad, la forma en que las circunstancias impactan a cada uno de los elementos depende de la idiosincrasia y por lo tanto las respuestas serán variables y concomitantes con las características de cada uno (Young, de Giraldo & Acevedo, 2007).
- Cultura: Conjunto de valores, normas, creencias (Daft, 2015; Torres, 2011) y entendimientos compartidos e interiorizados, por los miembros de una organización y son transmitidos a los nuevos integrantes (Daft, 2015).
- Sucesión: La sucesión se caracteriza por el desplazamiento del poder y la influencia que ejercen los fundadores hacia los sucesores, se puede generar un período de poder compartido entre ambos (Casilla & Vásquez, 2005).

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

La presente investigación es aplicada, de acuerdo al nivel es descriptiva comparativa, en cuanto al enfoque es cualitativa (vamos a recoger información basada en la observación de comportamientos naturales, discursos, respuestas abiertas, para la posterior interpretación de significados). En relación al control de las variables es una investigación no experimental, de tipo ex post facto, pues el estudio se efectuará después de que ya han ocurrido variaciones en las variables (específicamente en la sucesión).

3.2. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es un estudio de caso, que partirá de los datos obtenidos al aplicar las entrevistas en profundidad, semiestructuradas con preguntas abiertas. Según el período o secuencia del estudio la investigación es transversal, ya que se circunscribe en un momento puntual a fin de medir o caracterizar la situación en un tiempo específico.

3.3. Población muestra y muestreo

En la presente investigación la población está constituida por los 17 integrantes de ambas empresas familiares (11 trabajadores pertenecientes a la empresa Santa Rita y 6 colaboradores de la empresa Comercial Oblitas), al ser un número reducido se entrevistará a todos. Se realizarán tres tipos de entrevistas dirigidas a: los fundadores, sucesores y colaboradores. Mediante el primer y segundo tipo de entrevista se analizará a los integrantes de las PEF que tienen mayor poder de decisión entre ellos:

Tabla 4. Integrantes de las PEF con mayor poder de decisión

Papelería Santa Rita	
Nombre	Funciones
Felipe Vásquez Flores	Fundador, transfirió el poder de decisión a sus cuatro hijos mayores pero brinda asesoría.
Jaime Vásquez Sánchez	Primer hijo, gerente en la actualidad; se encarga de dirigir la empresa.
Gustavo Vásquez Sánchez	Segundo hijo, su función es negociar con los proveedores y almacenaje.
Marcos Vásquez Sánchez	Tercer hijo, su función es remunerar a los empleados.
Jesús Vásquez Salazar	Cuarto hijo, encargado de la distribución de mercaderías y atención al cliente.
Jymmy Sánchez	Sobrino del fundador, su función es negociar con los bancos.
Eduardo Bances Chinchay	Empleado de confianza, no es de la familia y no es dueño de la empresa; su función es gestionar los inventarios.

Nota: Rango de colaboradores de Papelería Santa Rita

Comercial Oblitas	
Nombre	Funciones
Efraín Oblitas Fernández	Fundador, transfirió el poder de decisión a sus tres hijos, pero brinda asesoría.
Efraín Oblitas Díaz	Gerentes, en la actualidad se encargan de dirigir la empresa no existe ninguna jerarquía.
Oscar Oblitas Díaz	
Ciro Oblitas Díaz	

Nota: Rango de colaboradores de Comercial Oblitas

3.4. Operacionalización de variables

Tabla 5: Identificación y Operacionalización de Variables

Variable	Definición conceptual de la variable	Dimensión	Definición operativa (de cada dimensión)	Indicador	Técnicas	Instrumento	
Cultura	Son los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la manera de actuar de los miembros de la empresa, los mismos que la perciben, describen y comparten (Stephen y Coulter, 2010).	Elementos culturales	Los elementos culturales son el conjunto de valores, hábitos, normas, etc, compartidos que modelan las actividades de socialización, lenguaje, símbolos y prácticas, que le dan identidad, personalidad, y destino a una organización para el logro de sus metas.	Costumbres	Entrevista	Guía de entrevista	
				Nivel de importancia de valores compartidos			
				Grado de influencia de la unión familiar en la empresa			
				Trabajo en equipo			
				Existencia de normas explícitas e implícitas			
		Grado de dependencia o autonomía en el control y la toma de decisiones					
		Interacción laboral	Implica el carácter social del colaborador ya sea familiar o externo, expresado en el número de contactos o relaciones que entabla con los miembros de las pequeñas empresas familiares. Se exploran las relaciones entre jefes, familia, compañeros y subordinados.	Posibilidad de destacarse			
							Relación colaboradores familiares y no familiares.
							Grado de comunicación en la solución de conflictos
							Relación gerente y colaboradores familiares.
Relación gerentes y colaboradores no familiares.							
Gobierno	Es un ente orientador, el cual está compuesto por varias personas encargadas de dirigir la empresa a través del	Toma de decisiones	Proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes opciones para lograr una meta, en condiciones y circunstancias dadas, éstas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral y familiar.	Grado de participación de los miembros familiares en la toma de decisiones.			
				Grado de participación de los miembros no familiares en la toma de decisiones.			
				Toma de decisiones en la solución de conflictos			
		Políticas para regular las	La formulación de políticas coherentes permite a los colaboradores manifestar los	Políticas de empleo			
				Políticas de desempeño y ascenso de los miembros no familiares			

	establecimiento de reglas que rijan la conducta de la familia y los colaboradores externos (Valenzuela, 2011; Suárez & Santana, 2002).	relaciones en las PEF	valores y principios que orientan el desarrollo de la empresa. Contribuyen con el establecimiento de límites de las relaciones entre líderes y colaboradores familiares y no familiares.	Políticas de desempeño y ascenso de los familiares		
				Políticas laborales		
		Estándares	Criterios, premisas, conjunto de reglas a través de las cuales se establecen límites en el desempeño de los colaboradores.	Existencia de procesos		
				Características de procesos		
				Rentabilidad de procesos		
				Reglas y normas claras o ambiguas		
				Canales de comunicación y retroalimentación		
				Sensación de explotación		
				Existencia de liderazgo		
				Tiempo promedio dedicado a la planeación, preparación y asesoramiento en la sucesión.		
Sucesión	Proceso que finaliza con la transición del poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación (Amat, 2000).	Características del Fundador	Cualidades, rasgos y comportamiento de la persona que inicia el negocio y que posteriormente transfiere el poder e incluso la propiedad a los sucesores.	Grado de participación del fundador en la toma de decisiones		
		Características del Sucesor	Cualidades, rasgos y comportamiento que presentan las personas a las cuales el fundador a transferido el poder y en ocasiones la propiedad.	Valores compartidos		
				Tiempo de experiencia		
				Grado de preparación		
				Existencia de liderazgo		
				Valores compartidos		
				Grado de participación de los sucesores en la toma de decisiones		
				Capacidad de delegación		
				Grado de compromiso con la empresa familiar		
		Momento generacional	Hace referencia a la generación familiar que ha obtenido el poder de decisión y que se encarga de liderar la empresa.	De primera a segunda generación		
		De segunda a tercera generación				

Nota: cuadro de operacionalización de variables

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el desarrollo de la presente investigación se recurrirá a la revisión de datos secundarios, otorgados por revistas científicas, ponencias, libros, etc. Posteriormente obtendremos datos primarios, a través de entrevistas semiestructuradas, que se realizarán a los integrantes de las empresas Papelería Santa Rita y Comercial Oblitas.

3.6. Procedimientos

Los 17 colaboradores entrevistados, nos dedicaron amablemente su tiempo y brindaron las ideas necesarias y precisas que se buscaron obtener; cabe resaltar que dichas personas cumplían con las características especificadas para la población.

Previo a la obtención de los resultados se validó el instrumento que se aplicaría en la investigación, proceso que tardo 15 días (se identificaron expertos en estudio de pequeñas empresas familiares para que aprueben y aporten a la guía de entrevista antes de ser utilizada). Los expertos que aportaron con sus conocimientos a este estudio fueron: Mgtr. Rafael Camilo Girón Córdova, Mgtr. Liliana Dejo Aguinaga, Mgtr. Eduardo Martin Amorós Rodríguez y Mgtr. César Luis Olivos Villasis.

Se concluyeron las entrevistas en dos meses aproximadamente, por motivos de trabajo y constantes viajes (las empresas se encuentran en departamentos diferentes). La comprensión del software Nvivo (para el procesamiento de la información), se logró a través de capacitaciones gratuitas durante un mes, finalmente se organizó, clasifíco y analizo las respuestas obtenidas en un periodo de 20 días, para luego presentar los resultados y la discusión.

Se realizaron tres tipos de entrevistas a los integrantes de ambas empresas (fundadores, sucesores y colaboradores), en todas las entrevistas se desarrollaron interrogantes en torno a las tres variables objeto de estudio (cultura, gobierno y sucesión), se efectuó este procedimiento con la finalidad de contrastar las respuestas que brinden los entrevistados.

3.7. Plan de procesamiento y análisis de datos

Es importante saber que al trabajar con investigaciones cualitativas es necesario el uso de un software, en este caso NVivo 11 Pro for Windows, ideal para proyectos de investigación, permite descubrir las conexiones entre los datos y encontrar nuevas perspectivas que ayuden a dar respuestas claras para un adecuado análisis de los resultados.

La información obtenida mediante las entrevistas se trasladó al programa NVivo 11 Pro for Windows el cual permitió, clasificar y ordenar todas las respuestas, creando nodos y casos, proyectando resultados como: nube de palabras, mapas ramificados y diagramas de círculos.

3.7.1. Método de estudio de caso

Robert Yin (2009: 14), define el estudio de caso como una investigación empírica que analiza un fenómeno contemporáneo a profundidad y dentro de su contexto real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes. Lo que ésta definición recoge de manera útil, es que los estudios de caso están destinados a diferencia de los métodos más superficiales a proporcionar un nivel de detalle y comprensión.

Un estudio de caso simple, frecuentemente puede ser usado para perseguir una explicación, y no meramente un propósito exploratorio (o descriptivo). El objetivo del analista deberá ser plantear explicaciones competentes para el mismo grupo de eventos e indicar que explicación puede aplicarse a otras situaciones.

Sin embargo, como señala Yin, “estudios de caso pueden como todas las formas de investigación en ciencias sociales ser exploratorios, descriptivos y / o explicativos según su naturaleza. El autor señala que es un error muy común”, que los diferentes métodos de investigación deben estar dispuestos jerárquicamente, es por ello que muchos científicos sociales todavía creen profundamente que los estudios de caso sólo son adecuados para la fase exploratoria de una investigación” (Yin, 2009).

Un proyecto de investigación es la lógica que une los datos a ser coleccionados y las conclusiones a ser delineadas a las preguntas iniciales de un estudio. Cuatro planes mayores son relevantes para los estudios de caso, siguiendo una matriz 2 x 2. El primer par de categorías consiste en el diseño de caso simple y caso múltiple. El segundo par que puede suceder es con la combinación de ambos del primer par, está basado en la unidad o unidades de análisis a ser cubiertas y se distingue entre los planes holísticos e integrados. El investigador de estudio de caso también debe aumentar al máximo los cuatro aspectos de la calidad de cualquier plan: (a) construya la validez, (b) la validez interior (para estudios de caso explicativo o causal solamente), (c) la validez externa, y (d) la fiabilidad (Yin, 2009).

Tabla 6. *Validez de Constructo*

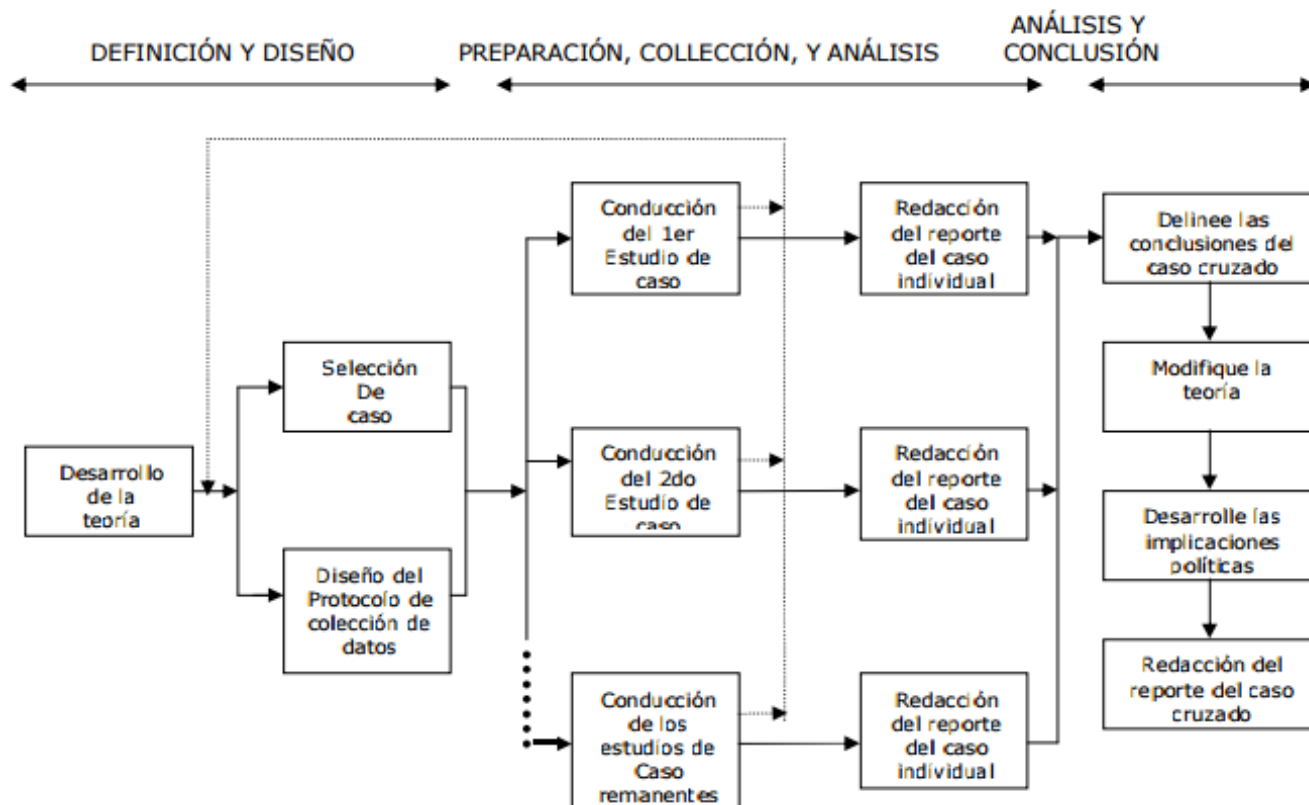


Figura 5. Pasos a Seguir para la Redacción de un Estudio De Caso

Nota: recuperado de COSMOS corporación, Yin (2009).

3.8. Matriz de consistencia

Tabla 7. *Matriz de Consistencia*

Problema	Objeto	Objetivo	Metodología	Variables	Dimensiones	Instrumento
General	proceso de conformación y estructura de pequeñas empresas familiares	General	- Nivel: Descriptivo comparativo	Cultura	- Elementos culturales.	Guía de entrevista semiestructurada.
¿Cuáles son las características de la cultura, el gobierno y el proceso de sucesión de las pequeñas empresas familiares objeto de estudio?		Determinar las características de la cultura, el gobierno y el proceso de sucesión de las pequeñas empresas familiares objeto de estudio.	- Enfoque: cualitativo.		- Interacción laboral.	
Específicos		Específicos	- Tipo: Aplicada	Gobierno	- Toma de decisiones.	
¿Cuáles son las características de la cultura organizacional en las pequeñas empresas familiares objeto de estudio?		Determinar las características de la cultura organizacional de las pequeñas empresas familiares objeto de estudio.			- Política para regular las relaciones en las PEF.	
¿Cuáles son las características del gobierno que influyen en la continuidad de las pequeñas empresas familiares objeto de estudio?		Determinar las características del gobierno que influyen en la continuidad de las pequeñas empresas familiares objeto de estudio.			- Estándares.	
¿Cuáles son las características del proceso de sucesión en las pequeñas empresas familiares objeto de estudio?	Determinar las características del proceso de sucesión de las pequeñas empresas familiares objeto de estudio.	Sucesión		- Características del fundador. - Características del sucesor. - Momento generacional.		

Nota: análisis general de la investigación

3.9. Consideraciones éticas

En esta investigación se tomaron ciertas consideraciones éticas, entre ellas:

- Toda la información procedente de libros, tesis, revistas, páginas web, fue correctamente citada, adicionalmente se realizaron las referencias bibliográficas correspondientes, para no incurrir en un plagio.
- Los entrevistados de ambas empresas fueron informados acerca del uso de sus respuestas para el desarrollo de la investigación.
- Respecto a la recolección de datos, se le pidió permiso a todos los entrevistados para ser grabados y se les informó que después del procesamiento y análisis de datos se eliminarían dichos audios.

IV. Resultados y discusión:

4.1. Caso Comercial Oblitas y Papelería Santa Rita

4.1.1. Características de la variable cultura para los fundadores

Papelería Santa Rita, actualmente se encuentra gestionada por la segunda generación (hermanos Jaime Vásquez Sánchez, Gustavo Vásquez Salazar, Marcos Vásquez Sánchez y Jesús Vásquez Izquierdo), que se caracteriza por poseer experiencia, habilidades de comunicación y promover la comodidad y compañerismo entre los integrantes de la empresa, sobre todo cuando se trata de trabajadores nuevos (familiares o no familiares), los cuales son presentados ante todos los colaboradores, con el fin de que los conozcan, compartan información y desempeñen un trabajo colaborativo.

Comercial Oblitas, también se encuentra en manos de la segunda generación (hermanos: Efraín Oblitas Díaz, Oscar Oblitas Díaz y Ciro Oblitas Díaz). Todos los colaboradores son familiares cercanos, al igual que el fundador los sucesores no optan por contratar personal no familiar por desconfianza y temor de trabajar con colaboradores de los cuales desconocen sus intenciones, valores, cultura, etc.

En Papelería Santa Rita se identificó ciertos elementos (creencias, valores, expresiones, acuerdos arraigados, historias, relaciones sociales, actitudes, comportamientos, iniciativa, personalidad, etc) de una cultura enraizada propuestos por Hall, Melin & Nordqvist (2001), y uno de los ejemplos más representativos consiste en la presentación de los nuevos trabajadores (tanto familiares como no familiares) ante todos los integrantes de la empresa con la finalidad mejorar la comunicación. (Véase en el anexo: figura N°6 y N°8)

Comercial Oblitas nos muestra un escenario completamente distinto al de Papelería Santa Rita. En esta empresa uno de los elementos culturales más resaltantes planteado por Melin & Nordqvist (2001) son los acuerdos arraigados, que perduran desde el fundador y consisten en la no contratación de personal no familiar a causa de la desconfianza. (Anexo: figura N°35).

El fundador de Papelería Santa Rita manifiesta que los valores que transmitió a sus hijos se ven reflejados en la actualidad por la forma en que desempeñan sus funciones, se siente orgulloso y satisfecho, pues la empresa está dirigida de una

excelente manera; los sucesores saben diferenciar claramente la familia de la empresa y sobresalen ante las dificultades que se les presenta. Afirma que cuesta mucho comunicarse dentro de una empresa familiar, para él separar las emociones y sentimientos del trabajo es complejo pero posible. Considera que es difícil transmitir ciertos valores a los empleados que no tienen un vínculo familiar y es casi imposible contratar empleados que compartan los valores de la familia y de la empresa, la mayoría se preocupan por los beneficios económicos.

El fundador de Comercial Oblitas manifiesta que los valores que transmitió a sus hijos son: responsabilidad, honestidad, dedicación al trabajo y unión familiar, adicionalmente relata que no estaba preparado para salir de la empresa; pero tomó dicha decisión a causa de una enfermedad inesperada, pese a ello está satisfecho por el trabajo que realizan sus tres hijos (sucesores), los cuales están comprometidos con el crecimiento de la empresa y toman en cuenta sus consejos, especialmente cuando se trata de toma de decisiones relevantes.

Las acciones y metas del Fundador de Papelería Santa Rita contradicen a García (2001), (La cultura organizacional para los fundadores significa mayor énfasis en el valor orientación a la familia, por el contrario los potenciales sucesores subrayan el valor orientación a la empresa), pues el propietario de esta empresa desde sus inicios se enfocó más en el negocio (economía) que en la unión familiar, en la actualidad se encuentra satisfecho porque los sucesores comparten sus ideales y obtienen buenos resultados económicos. Sucede todo lo contrario en la empresa Comercial Oblitas, esta sí concuerda con la teoría expuesta por García (2001), la orientación hacia la familia ha sido impulsada por el fundador y en la actualidad los sucesores la ponen en práctica, pero también desarrollan la orientación a la empresa. (Véase en el anexo: figura N°7).

Con respecto a las categorías de valores (físicos, biológicos, ambientales, económicos, afectivos, sociales, de poder, intelectuales, estéticos, morales y religiosos) propuestas por Carranza (2001), las empresas analizadas se inclinan por categorías diferentes: en el caso de Papelería Santa Rita, el fundador inculca valores económicos (útil, productivo, exitoso, rentabilidad, ganancias, etc) a los sucesores y trabajadores, por el contrario en Comercial Oblitas el fundador se encargó de poner mayor énfasis en los valores morales (tolerancia,

responsabilidad, respeto, perseverancia, honestidad, confianza, etc). (Anexo: figura N°36)

4.1.2. Características de la variable cultura para los Sucesores

En Papelería Santa Rita, tienen por costumbre realizar reuniones en homenaje a sus trabajadores (celebración de cumpleaños, día del trabajo, día de la madre, día del padre, etc) y entregar promociones por campaña escolar para satisfacer y fidelizar a sus clientes, los sucesores también se reúnen esporádicamente con el motivo de tratar temas como precios de los productos, capacidad de distribución e impacto de la competencia.

En la empresa Comercial Oblitas se realizan reuniones frecuentemente con la intención de contribuir con el buen clima laboral (almuerzo familiar, cumpleaños de los colaboradores, navidad, año nuevo, fiestas costumbristas del lugar y viajes a lugares turísticos) ,también se llevan a cabo reuniones para tratar temas de la empresa (precios, capacidad de distribución, competitividad); estos acontecimientos se desarrollan de manera regular entre 4 a 5 veces al año y tienen por finalidad incrementar la unión familiar, compartir ideas con los futuros sucesores, debatir posibles soluciones a los problemas que presenta el negocio (competencia, proveedores) y solucionarlos, con la finalidad de que los colaboradores se sientan a gusto con la empresa.

Teniendo como base la definición de cultura dada por Colleen, Denison, & Ward (2006), podemos afirmar que ambas empresas familiares tienen ciertas coincidencias específicamente en la dinámica organizacional (interacción de procesos y las relaciones humanas en el contexto de las empresas), un ejemplo de ello son las reuniones formales (fijación de precios, capacidad de distribución, solución de conflictos, competencia, etc) e informales (cumpleaños, almuerzos, celebración de navidad y año nuevo, viajes, día de la madre, día del padre, etc). (Véase en el anexo: figura N°9, N°11, y N°37).

Los valores compartidos que tienen un alto nivel de importancia dentro de la empresa Santa Rita son: honestidad, respeto, responsabilidad, puntualidad, compromiso y autocontrol. Los sucesores buscan buen trato entre colaboradores, con los clientes y los proveedores, además hacen hincapié en la honradez y

disciplina en cada área de la empresa, también buscan asegurar el crecimiento de la empresa enfocándose en valores económicos inculcados por su padre.

Los valores que predominan en Comercial Oblitas son: honestidad, respeto, amabilidad (entre colaboradores, con los clientes y los proveedores), responsabilidad, igualdad, confianza, puntualidad, compromiso, autocontrol, orientación a resultados y unidad; la empresa al enfocarse en dichos valores está obteniendo buenos resultados, los cuales se ven reflejados en el compromiso de los trabajadores y las ventas.

Según las categorías de valores (físicos, biológicos, ambientales, económicos, afectivos, sociales, de poder, intelectuales, estéticos, morales y religiosos) propuestas por Carranza (2001), los sucesores de Papelería Santa Rita basan sus acciones en dos categorías: valores morales (tolerancia, responsabilidad, respeto, perseverancia, honestidad, confianza, etc) y valores económicos (útil, productivo, exitoso, rentabilidad, ganancias, etc). En el caso de Comercial Oblitas, los sucesores también consideran indispensable el uso de estas dos categorías de valores (morales y económicos).

Al comparar las respuestas dadas por los fundadores y sucesores se halló que en papelería Santa Rita, el fundador solo busco transmitir valores económicos, los sucesores adoptaron dichos valores pero los complementan con valores morales. Por el contrario los sucesores de comercial Oblitas desde muy pequeños fueron orientados para trabajar guiando su accionar en valores morales y económicos.). (Véase en el anexo: figura N° 10 y N° 38).

4.1.3. Características de la variable cultura para los Colaboradores

En los resultados obtenidos a través de la entrevista realizada, en Papelería Santa Rita, se encontró que existen colaboradores familiares y no familiares. Esta empresa posee costumbres que se han desarrollado a lo largo del tiempo, así para los meses festivos como fiestas patrias y navidad, los empleados reciben una gratificación, en campaña escolar les obsequian la mitad de los útiles escolares solicitados por el colegio; de manera esporádica llevan a cabo reuniones para acordar horarios de trabajo, también se reúnen para recibir charlas, las cuales son

realizadas por los proveedores con el fin de que los colaboradores puedan conocer mejor los productos con los que trabajan.

En el caso de Comercial Oblitas no existe personal no familiar, por un tema de confianza, e indican que en la empresa acostumbran a realizar reuniones por cumpleaños, navidad y año nuevo; reuniones por fiestas costumbristas del lugar, viajes a lugares turísticos. Los criterios para la selección de personal son: ser familiar directo de los sucesores, estar preparado para desempeñarse en el rubro y tener disposición inmediata para cumplir con el cargo asignado.

Tal como lo menciona (García, 2001 & Torres, 2011) una cultura estable puede causar disyuntivas en la toma de decisiones, que por lo general se adapta al patrón que instituyó el fundador. La empresa Comercial Oblitas es un claro ejemplo en referencia a esta teoría, pues el fundador nunca contrato personal no familiar y lo mismo realizan los sucesores, resultado de la costumbre inculcada por su padre. Esta decisión no les permite crecer y expandirse por falta de trabajadores. Sucede todo lo contrario con Papelería Santa Rita, empresa que contrata trabajadores familiares y no familiares.

En ambas empresas celebran fechas importantes con la finalidad de generar un mejor clima laboral y buena comunicación, el desarrollo de estas actividades fueron inculcadas por los fundadores. (Jiménez, 2010) (Intereses, sentimientos y convicciones). (Véase en el anexo: figura N°12, N°14, y N°39)

Con respecto a los valores con mayor nivel de importancia dentro de Papelería Santa Rita, podemos destacar el respeto, la responsabilidad y la puntualidad. Además se descubrió una pequeña disconformidad en la empresa, la cual surge de la incomodidad por parte de los trabajadores al no tener reconocimiento y pago de sus horas extras.

Los valores con mayor impacto en la empresa Comercial Oblitas son: honestidad, respeto y buen trato entre colaboradores, con los clientes y los proveedores, además de responsabilidad, igualdad, confianza, puntualidad, compromiso y autocontrol para poder superar los problemas que se presentan. Se pudo observar que su ideología es: a mayor esfuerzo, el beneficio es mutuo.

Teniendo en cuenta la teoría de Carranza (2001), para los colaboradores de papelería Santa Rita, los valores morales y económicos tienen mayor significado, respuesta que coincide con lo que afirmaron los sucesores, pero los trabajadores se sienten disconformes por que no reciben un pago por las horas extras.

Por el contrario Para los colaboradores de Comercial Oblitas predominan los valores morales, sin dejar de lado los valores económicos, afirmación que coincide con la respuesta de los sucesores y del fundador). (Anexo: figura N°13 y N° 40).

4.1.4. Características de la variable gobierno para los fundadores

En función de los resultados obtenidos en la entrevista, podemos afirmar que en Papelería Santa Rita, el fundador, deja que los sucesores participen en las decisiones, pues conocen perfectamente el manejo de la empresa, (arreglan los productos por categoría en los diferentes stands, negocian con proveedores, colaboradores y clientes, etc), afirma que todos tienen la mismas capacidades y habilidades, para tomar decisiones.

El fundador de Comercial Oblitas indica que los sucesores consideran todas las aportaciones de los colaboradores al tomar una decisión. Además, delegan funciones con la finalidad de distribuir equitativamente las actividades a realizar en el día a día (ejemplo llenar los exhibidores de mercadería, atender a los clientes, distribuir mercadería, reuniones con proveedores, etc); esto lo han logrado a través de una continua comunicación mediante reuniones familiares, tratando de generar un mayor acercamiento entre los integrantes de la empresa con la finalidad de que se comprometan con las actividades que deben realizar.

En los dos casos los fundadores ya se retiraron de la empresa, pero ambos expresan su conformidad con la gestión de los sucesores, como afirma la teoría de (Suárez & Santana, 2002) a través del gobierno la segunda generación de ambas empresas, está logrando controlar las actividades, procesos y fortalecer las relaciones entre sus integrantes. (Véase en el anexo: figura N°15, N°16, N°17, N°41 y N°42).

4.1.5. Características de la variable gobierno para los sucesores

Los sucesores de Papelería Santa Rita indican que en la toma de decisiones, se involucran a todos los trabajadores dependiendo del cargo que tengan o del tiempo

que lleven trabajando en la empresa, emplean este método porque buscan diferentes puntos de vista con la finalidad de tomar decisiones adecuadas.

En esta empresa las posibilidades de ascenso son casi nulas, los colaboradores son contratados para un área específica. En caso de un ascenso que no es muy común que suceda, los sucesores realizan una evaluación de desempeño del personal. Los ingresos de los colaboradores son 20% menos que el de los sucesores. Con respecto a los colaboradores nuevos, son puestos a prueba durante una semana. Los sucesores tienen derecho a obtener mayores ingresos por su antigüedad en la empresa y por ser propietarios de la misma.

En Comercial Oblitas los sucesores son los que toman la última decisión en cuanto a la fijación de precios, contratos o despidos de personal y salarios (posterior a una reunión con todos los colaboradores). En esta empresa las posibilidades de destacar son altas ya que evalúan la forma de actuar de los colaboradores tomando en cuenta los valores que ponen en práctica, los cuales se ven reflejados en el desarrollo ejemplar de su trabajo.

De acuerdo a las políticas de ascenso de Comercial Oblitas, los colaboradores son evaluados en función de las actividades que realizan, la forma en que tratan a los clientes, la puntualidad en el trabajo y las ventas del mes. En cuanto al sueldo varía dependiendo de los ingresos que tiene la empresa mensualmente, los ingresos de los colaboradores son 10% menos que los sucesores.

En ambas empresas se valora la opinión de los trabajadores, ya que los sucesores la usan como aporte para tomar mejores decisiones. En lo que respecta a las políticas de desempeño y ascenso, ambas empresas no coincide con lo óptimo (contar con un directivo que se gane el respeto de los colaboradores, cuente con todas las capacidades y habilidades necesarias que le permitan delimitar los roles familiares y empresariales) propuesto por (Omar & Valladares, 2010), debido a que no cuentan con un área o profesional especializado, el método que ambas empresas usan es la observación del comportamiento y la cantidad de ventas. Los encargados de realizar los ascensos y establecer el monto de los sueldos son los sucesores.). (Véase en el anexo: figura N°18, N°20 y N°43).

El fundador de Papelería Santa Rita, decidió que la contabilidad este a cargo de una persona externa y la responsabilidad del manejo de la empresa recaiga en los dos hermanos mayores, porque tienen la posibilidad de viajar constantemente, además de tener conocimiento acerca del manejo de programas de cómputo y portales electrónicos, asimismo poseen mayor capacidad de negociación. También estipulo que el hermano menor negocie con los proveedores y transmita la información mediante reuniones para que tomen mejores decisiones, ello con la finalidad que este se vaya formando y obteniendo los conocimientos y experiencia necesaria para algún día, en su calidad de sucesor, poder tentar la gerencia.

En Comercial Oblitas los estándares están definidos de la siguiente manera: el fundador dejo a cargo de la atención al cliente a uno de los sucesores (Oscar Oblitas Díaz) y a dos colaboradores (Carmen Díaz y Vilma Rodriguez), asigno la función de venta de cerveza, gas y traslado de mercadería al hermano mayor (Efraín Oblitas Díaz), y determino que su hijo menor (Ciro Oblitas Díaz), se encargue del pago de impuestos, servicios y negociación con proveedores.

Las dos empresas analizadas no cumplen con las políticas de empleo (no todos los miembros de la familia deben trabajar en el negocio, puesto que no tienen las capacidades necesarias a menos que demuestren lo contrario) propuestas por Omar & Valladares, (2010), en ambos casos prima más la familia a la competitividad, esto se ve reflejado claramente en la empresa Comercial Oblitas en la cual solo trabajan colaboradores familiares. Aunque en la empresa Santa Rita contratan colaboradores no familiares, algunas actividades las desempeñan colaboradores familiares que no poseen el perfil indicado para el puesto.

Papelería Santa Rita busca ser más competitiva en el mercado a través de precios bajos, innovación constante y buena atención al cliente. Los canales de comunicación más usados en la empresa son: correo electrónico, vía telefónica, reuniones. Se considera que la comunicación es buena porque se comparten ideas entre sucesores y trabajadores, además permite que se solucionen conflictos de la manera más inmediata posible, buscando mantener un ambiente laboral agradable.

Las medidas que toma en cuenta Comercial Oblitas para ser más competitivo en el mercado son: precios justos, incentivos (los cuales pueden ser: descuentos por cantidad y obsequios por fiestas de fin de año), y sobre todo buen trato al cliente. Los canales de comunicación más usados en la empresa son: correo electrónico, vía telefónica, reuniones y redes sociales.

Pese a que ambas empresas no poseen órganos de gobierno formalmente definidos, de cierta forma se acercan a la teoría de Suárez & Santana, (2002), porque en los dos casos controlan procesos, fortalecen las relaciones (medios de comunicación), solucionan conflictos, valoran la opinión de todos y buscan mejorar cada día. (Anexo: figura N°19, y N°44).

4.1.6. Características de la variable gobierno para los colaboradores familiares y no familiares

Por medio de las entrevistas, se encontró que en Papelería Santa Rita, los criterios para la selección de personal no familiar no son los mismos, en caso de un familiar, no solicitan requisitos, pero al tratarse de una persona no familiar debe presentar su DNI y hoja de vida.

La posibilidad de ascender es mínima y va de acuerdo al desempeño, el máximo cargo es llevar la contabilidad, recepción de boletas o impresión de facturas.

Un punto a resaltar es la falta de motivación o empuje emocional por parte de los sucesores de la empresa, ya que los colaboradores manifiestan que se sienten explotados, pues los sucesores fijan la hora de entrada más no la hora de salida, como consecuencia trabajan más de 8 horas, sin reconocimiento de horas extras.

En comercial Oblitas la toma de decisiones involucra a todos los colaboradores. Además, los criterios (conocimiento del rubro, disposición inmediata, puntualidad, respeto y honestidad), para determinar el ingreso son los mismos para todos los empleados (solo familiares). Los incentivos para motivar a los trabajadores son: regalos, viajes a lugares turísticos y reconocimiento. La posibilidad de ascender depende del desempeño de cada colaborador.

Ambas empresas no cumplen con la teoría propuesta por Omar & Valladares, (2010), porque no cuentan con políticas sólidas de desempeño, acenso y pago. Como resultado los colaboradores de Papelería Santa Rita presentan disconformidad y se sienten explotados, aunque los colaboradores de Comercial Oblitas no exponen ninguna queja sería mejor que dichas políticas estén por escrito para evitar conflictos futuros. (Véase en el anexo: figura N°21, N°22, N°23, N°45 y N°46).

4.1.7. Características de la variable sucesión para los fundadores

La tercera variable analizada es la sucesión, el fundador de Papelería Santa Rita manifiesta que este proceso es un tema importante, también afirma que sus hijos (sucesores) conocen el manejo de la empresa, pero aun toman en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones. A su edad ha decidido viajar y disfrutar todo lo que se prohibió desde joven porque trabajó mucho para sacar adelante su negocio, además es consciente que actualmente se han presentado cambios sociales y económicos que perfectamente pueden ser controlados por los sucesores.

El fundador de papelería Santa Rita considera que un sucesor ideal es aquel que cuenta con algunos requisitos mínimos como: experiencia laboral, conocimiento del rubro y debe ser familiar directo. Para el puesto de vendedores, prefiere contratar a jóvenes dinámicos (familiares o no familiares). El fundador hace hincapié en un tema muy importante que es el liderazgo, y para él esta cualidad la posee su hijo Jaime ya que es responsable, respetuoso, delega funciones y hace que trabajen en equipo.

El fundador de Comercial Oblitas manifiesta que el líder de la empresa es su hijo mayor, pues se ha ganado el respeto de todos los colaboradores y posee la autoridad necesaria para solucionar conflictos.

El fundador de Comercial Oblitas considera sucesor ideal a aquel que posea ciertas características como: valorar la unión familiar (fortaleza que diferencia a la empresa), posea conocimiento sobre todos los procesos de la empresa. El fundador hace hincapié en un tema muy importante que es el liderazgo, y las personas que se quedaron con el control de la empresa presentan las siguientes características: Honestos, responsables, tienen dedicación por el trabajo, están comprometidos con la unión familiar, poseen conocimiento de este rubro y experiencia,

Lo expuesto por Tamez, Cienfuegos, & Sandoval (2013), se cumple en este caso de estudio (los fundadores no dedican tiempo suficiente para capacitar a sus futuros sucesores y solo se preocupan por los resultados económicos), los fundadores de ambas empresas no capacitaron anticipadamente a los sucesores sobre todo en el caso de Comercial Oblitas, el sucesor se retira de la empresa de un momento a otro por cuestiones de salud, por otro lado en Papelería Santa Rita aun cuando el sucesor sabida que va a dejar la empresa no se esforzó por planificar su retiro. Sin embargo en ambos casos los fundadores manifiestan que los sucesores cuentan con: experiencia, liderazgo, valores integrales, habilidades de comunicación, organización, solución de problemas y capacidad de toma de decisiones. (Véase en el anexo: figura N°24, N°25, N°26, N°47 y N°48).

4.1.8. Características de la variable sucesión para los sucesores

Los sucesores de Papelería Santa Rita afirman que las características que los definen son: experiencia en la empresa, orientación hacia el desarrollo, crecimiento y visión para el negocio. También indican que el proceso de sucesión fue impuesto, con el transcurso del tiempo fueron aprendiendo empíricamente, no recibieron ningún tipo de preparación, en la actualidad llevan cursos de gestión de empresas para obtener los conocimientos necesarios. Resaltan que entre sucesores existe una buena relación.

Actualmente el gerente de Papelería Santa Rita es el Hermano mayor Jaime Vásquez Sánchez. Por ultimo recomiendan que para las nuevas generaciones se establezcan políticas y no se comentan los mismos errores.

En Comercial Oblitas los sucesores consideran que las características que poseen son: desempeño y dedicación. Indican que el proceso de sucesión fue voluntario, porque existe una buena relación con el fundador y por el amor y compromiso que tienen con la empresa.

Actualmente no hay un gerente ya que la responsabilidad lo asumen todos los sucesores. Los sucesores también recomiendan que para nuevas generaciones se establezcan políticas.

Como señala teoría de Torres, (2011) en ambos casos los fundadores tomaron como única opción de sucesores a sus hijos, este proceso no fue planeado correctamente generando incertidumbre en toda la empresa. En la actualidad los sucesores coinciden con Trevinyo (2010) que afirma que la sucesión es un proceso largo, continuo y que en realidad no termina. Y se deben preparar estrategias para anticiparse al cambio. (Citado por Leandro, 2012). (Véase en el anexo: figura N°27, N°28, N°29, N°49 y N°50).

4.1.9. Características de la variable sucesión para los colaboradores familiares y no familiares

El líder Papelería Santa Rita es el Señor Jaime, puesto que demuestra una visión clara de la empresa y posee ciertas cualidades: comunicativo, motivador, posee una visión de la empresa, conocimientos de la parte operativa, trabaja en equipo y delega funciones.

En Comercial Oblitas el líder de la empresa es el hermano mayor porque se ha ganado el respeto de todos los colaboradores, posee mayor experiencia y tiene buen trato con los trabajadores y los clientes.

En ambas empresas los colaboradores reconocen el esfuerzo de los sucesores en general y perciben el compromiso que estos poseen con el crecimiento del negocio que heredaron del fundador. (Véase en el anexo: figura N°30, N°31, N°32, N°51 y N°52).

V. Conclusiones

La variable cultura en esta investigación es muy extensa. Las empresas analizadas se ubican en zonas geográficas diferentes (Lambayeque y Amazonas), factor que influye en el desarrollo de costumbres, creencias y valores completamente distintos para cada caso. La cultura de Comercial Oblitas y Papelería Santa Rita se formó a partir de: la visión de los fundadores, las enseñanzas que transmitieron a los sucesores, el núcleo familiar, la sociedad y las metas económicas.

La ubicación geográfica de las empresas objeto de estudio también repercute en los elementos del gobierno (políticas laborales, competencia, precios, comunicación, etc). Papelería Santa Rita compete con un gran número de empresas, tiene alta rotación de personal (encuentran mejores oportunidades de trabajo), el gerente y los sucesores tienen facilidad de acceso a capacitaciones (cursos en institutos). Sucede todo lo contrario en Comercial Oblitas que al encontrarse en una zona alejada no se enfrenta a muchos competidores, posee un mayor margen para mover precios de los productos (exoneración de impuestos en la Amazonía) y no tiene muchos colaboradores porque solo aceptan a familiares directos.

El proceso de sucesión ya se realizó en ambos casos, los fundadores no planificaron su retiro, ambas empresas aún sobreviven en el mercado pero no siguen creciendo, pese a que los sucesores manifiestan su compromiso y dedicación por el negocio que heredaron, esto podría ser el resultado de la falta de capacitación y la nula planificación para realizar dicho proceso.

VI. Recomendaciones

Para estudios posteriores se recomienda que se investigue el impacto que genera el conocimiento de la visión estratégica, en los colaboradores de empresas familiares. También sería ideal que pudiesen analizar la importancia de la incorporación de un plan de formación, que permita trabajar valores corporativos (orientación al cliente, innovación, etc).

Sería ideal que se investiguen los beneficios de los órganos de gobierno para pequeñas empresas familiares, la posibilidad de implementarlos y la medida en que estos contribuyen con la continuidad.

Se sugiere para efectos de futuras investigaciones de empresas familiares, profundizar en el estudio de cada una de las dimensiones de la variable sucesión, considerando su impacto en la estructura familiar y económica, atendiendo las particularidades de cada cambio generacional.

VII. Lista de referencias

- Amat, J.M. (2000). *La Continuidad de la Empresa Familiar*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Cámara de Comercio Lima. (2018). *Consultorio de negocios*. Obtenido de: <https://www.camaralima.org.pe/principal>
- Castillo Pinzon, D. M., & Martínez, J. C. (2010). *Enfoque para combinar e integrar la gestión de sistemas*. Colombia: Editorial Icontec.
- Casilla, J. C., Díaz, C., Vásquez, A. (2005). “*La gestión en la empresa familiar*”, Thomson Editores, España.
- Colleen, L. Denison, D., & Ward, J. (2006). *El éxito en los negocios de la familia*. Bogotá: Ediciones Norma 2006.
- Daft, R. L. (2015). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- De la Hoz, G.A. (2010). *Variables clave para elaborar un prototipo de modelo de gestión del conocimiento para pymes familiares de Bogotá D.C*. Antonio de Nebrija, Madrid.
- Díaz, D. (2014). *Conceptualización de un modelo de gestión sistémico para pequeñas empresas familiares*. Chiclayo.
- García, E. (2001). *Los valores del fundador y su influencia en la empresa familiar*. Universidad autónoma de Barcelona, España.
- Gómez, G. (2006). *¿Son iguales todas las empresas familiares?: Caminos por recorrer*. Colombia: Editorial Norma.
- Guerrero, V.S. (2005). *Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado*. Universidad del Norte. Barranquilla.
- Hall, A., Melin, L. y Nordqvist, M. (2001), “*Entrepreneurship as radical change in the family business: exploring the role of cultural patterns*”, *Family Business Review*, 14 (3): 193- 208.
- Hinostroza, L. R.(2010). *Modelo de gestión de nacimiento, crecimiento, diversificación e internacionalización de un grupo empresarial familiar (AJEGROUP - Añaños)*. universidad nacional mayor de san marcos, Lima, Perú.
- Huepe, P., Llanos, O., Pasten, D & Valenzuela, D. (2010), “*Determinantes del éxito en el proceso de profesionalización de empresas familiares*”, *Horizontes empresariales*: 9 -24.
- Jiménez, J. C. (2010). *El valor de los valores en las organizaciones*. Caracas: Cograf comunicaciones.

- Koironen, M. (2002). *Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: Exploring the values and family characteristics of old Finnish family firms*. *Family Business Review*, 15 (3), 175-187.
- La empresa familiar. (2005, 5 de septiembre). España: UPMBALL.
- Leandro, A. A. (2012). el proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *Tec Empresarial*, 29-39.
- Machado, G. C. (2010). *Causas de los problemas de sucesión en empresas familiares*. Facultad Latinoamericana de ciencias sociales, Ecuador.
- Meinero, L. (2013). *La cultura organizacional de pequeñas empresas familiares con resistencia al cambio. El caso de una industria del calzado de dama de la ciudad de Rosario*. Universidad Abierta Interamericana, Rosario.
- Ministerio de la producción (2016). *Las MIPYMES en cifras 2016*. Lima.
- OCDE y CEPAL (2018). *Perspectivas económicas de América Latina: Políticas de las PYMES para el cambio estructural*. España: Ediciones OCDE.
- Omar, L. Valladares, R. V. (2010). El papel del gobierno corporativo. *congreso internacional de investigación en ciencias administrativas* (págs. 1-18). Tijuana, Baja California, México: Calzada Tecnológico 14418.
- Pérez, A. I. (2012). El modelo de empresa familiar los cuatro pilares fundamentales. *Revista Ciencias*. 1-12.
- Pérez .M & Giber. s (2012). Problemáticas de la sucesión en la empresa familiar. *Área de Innovación y Desarrollo, S.L.*, 12 .
- Poza, E. (2011). *Empresas familiares*. (3.ed). Mexico: Cengage learning editores.
- Press, E. (2011). *Empresas de Familia* . Mexico: Ediciones Granica S.A.
- Rodríguez, M., Rodríguez, M. & Rodríguez, J. (2011). *La Familia Empresaria Cordobesa y Su Empresa Familiar*. Córdoba: Ediciones Cátedra Prasa De Empresa Familiar.
- Sánchez, A. J, Bellever, A y Sánchez, A. M. (2005). *La empresa familiar: Manual para empresarios claves legales para su correcta organización y su continuidad*. España: Ediciones Deusto.
- Schumacher, A. J. (2015). *Éxito en la sucesión de empresas familiares: Factores de influencia*. Universidad de la Rioja, España.
- Stephen, R., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Editorial Pearson Educación.
- Suárez, K. C, & Santana, M. D (2002). *El gobierno en la empresa familiar*. Boletín De Estudios Económicos, 57(177), 467-481.
<http://search.proquest.com/docview/1348762455?accountid=37610>

- Tamez, L. L. G., Cienfuegos, S. P., & Sandoval, R. H. H. (2013). *El sucesor, figura clave en el éxito de la empresa familiar/the successor, key figure in the success of the company household*.
<http://search.proquest.com/docview/1353353941?accountid=37610>
- Torres, G. (2011). *Administración y gestión de empresas familiares*. Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina.
- Valdez, H. (2012). *El sistema organizacional la administración para el siglo XXI*. Perú: Universidad de San Martín de Porres.
- Valenzuela, M. M. (2011). Las empresas familiares y sus órganos de gobierno: Caso empresas de Guadalupe Victoria. *Revista internacional administración & finanzas*, 4(2), 53- 66.
- Valladares, I, Villabon.C & Perusquia, V. (2008). *El papel del gobierno corporativo dentro del protocolo de la empresa familiar como factor que inhibe la competitividad (“La Administración y la Responsabilidad Social Empresarial”)*. universidad autónoma de baja california (uabc), Tijuana, California, Mexico
- Viloria, S. G. (2011). Sistemas integrados de gestión, un reto para las pequeñas. *Escenarios*, 2(1). 69-89.
- Yin, RK (2009) *Caso de Estudio de Investigación: Diseño y Métodos*. SAGE Publications Ltd: Londres.
- Yin, RK (2011). *Investigación sobre estudio de casos diseño y métodos*. (2.ed). International Educational and Professional Publisher Thousand Oaks London.
- Young, A. C., de Giraldo, L. R., & Acevedo, V. E. (2007). Más allá del protocolo de familia: Un abordaje sistémico con la familia empresaria. *Pensamiento Psicologico*, 3(9), 79-100.

VIII. Anexos**8.1. INFORME DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO E INSTRUMENTO.****EXPERTO**

Apellidos y Nombres: _____

Grado Académico que ostenta: _____

Línea de Investigación: _____

NOMBRE DEL MODELO A SEGUIR:

AUTOR DEL MODELO:

FECHA PUBLICACION DEL PAPER EN LA BASE DE DATOS:

CONCEPTO SEGÚN EL MODELO:

AUTOR (ES) DEL INSTRUMENTO

ESTUDIANTE (1): _____

ESTUDIANTE (2): _____

ESCUELA: _____

CICLO: _____

CURSO: _____

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN:

ÁREA Y LÍNEA DE INVESTIGACION SEGÚN SUNEDU:

ASESOR

NOMBRE: _____

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: _____

8.2. ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO

Nombre del instrumento de recolección: guía de entrevista para los colaboradores familiares y no familiares (se utilizara en las dos empresas objeto de estudio)

Variable investigada: cultura

Dimensiones	Indicadores	Interrogantes	Congruente / relevante con la investigación		Redactado en forma correcta		Tendencioso / Sesgo		Observación pertinente no válido
			Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Elementos culturales	Costumbres	1. ¿Cuáles son las actividades que se acostumbra hacer para reforzar la cultura en la empresa?							
		1.1. ¿Con qué motivo u ocasión se realizan?							
		1.2. ¿Quiénes asisten?							
		1.3. ¿Suelen ser esporádicas o regulares?							
		1.4. ¿En qué medida cree usted que tienen utilidad para el desarrollo de la empresa?							
	Nivel de importancia de valores compartidos	2. Para usted ¿Cuáles son los valores que tienen prioridad en su vida? ¿Los aplica en la empresa?							
		3. ¿Cuáles fueron las habilidades y cualidades que le permitieron ingresar a la empresa?							
		4. ¿Se siente satisfecho por la forma en que la empresa responde a sus esfuerzos? ¿Por qué?							
	Grado de influencia de la unión familiar en la empresa	5. ¿Cree que los sucesores confunden problemas familiares con problemas empresariales? ¿Por qué?							
		6. ¿Se preocupa por incrementar el prestigio de la empresa? ¿Por qué?							

		7. ¿Corresponde con sus esfuerzos a la empresa? ¿Por qué?							
	Trabajo en equipo	8. ¿Prefiere trabajar con otras personas o solo? ¿por qué?							
		9. ¿Con qué miembros de la empresa prefiere trabajar? ¿por qué?							
		10. ¿Con qué miembros de la empresa le resulta difícil trabajar? ¿por qué?							
		11. ¿Los dueños de la empresa incentivan el trabajo en equipo? ¿Cómo lo hacen?							
	Existencia de normas explícitas e implícitas	12. ¿Las normas que guían su comportamiento en la empresa están registradas (por escrito) o solamente son mencionadas por los sucesores?							
Interacción laboral	Posibilidad de destacarse	13. ¿Usted siente que los valores que le han sido transmitidos son la base para ascender a algún cargo? ¿Por qué?							
		14. ¿Siente que existen preferencias al momento de evaluar su trabajo en la empresa? ¿Por qué?							
		15. ¿Cómo colaborador se ve a futuro dentro de la empresa? ¿Por qué?							
	Relación colaboradores familiares y no familiares.	16. ¿Cómo se desarrollan las relaciones entre colaboradores familiares y no familiares?							
		16.1. ¿Se siente satisfecho con este clima laboral? ¿Por qué?							
			17. Describa usted ¿Cómo se solucionan los conflictos dentro de la empresa?						

	Grado de comunicación en la solución de conflictos	18. ¿Los sucesores toman en cuenta las sugerencias que usted propone?							
	Relación sucesores y colaboradores familiares - no familiares	19. ¿Cómo es la relación laboral con los sucesores? ¿Por qué?							

ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO

Nombre del instrumento de recolección: guía de entrevista para colaboradores familiares y no familiares (se utilizara en la empresa que posee trabajadores familiares y no familiares)

Variable investigada: gobierno

Dimensión	Indicadores	Interrogantes	Congruente / relevante con la investigación		Redactado en forma correcta		tendencioso / sesgo		Observación pertinente no válido
			Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Toma de decisiones	Grado de participación de los miembros familiares y no familiares en la toma de decisiones.	1. ¿Participa en la toma de decisiones? ¿Siente que las personas que participan en la toma de decisiones valoran sus opiniones? ¿Por qué?							
		2. ¿Cómo le comunican las decisiones que se toman en la empresa?							
	Toma de decisiones en la solución de conflictos	3. Cuando hay conflictos o contradicciones ¿Cómo se resuelven?							
		4. ¿Usted cree que los conflictos familiares influyen en la toma de decisiones en la empresa? ¿Por qué?							
	Políticas de empleo	5. ¿Usted piensa que los criterios para determinar el ingreso de empleados a la empresa son los mismos tanto para familiares como para no familiares? ¿Por qué?							
		6. ¿Cuáles fueron los requisitos que le solicitaron para postular a la empresa?							

Políticas para regular las relaciones en las PEF	Políticas de desempeño y ascenso de los miembros familiares y no familiares	7. ¿Cómo se realiza la evaluación de desempeño en la empresa?							
		8. ¿Cree que los empleados familiares y no familiares, tienen la misma posibilidad de ascender? ¿Por qué?							
		9. ¿Cómo los incentivan para lograr un buen desempeño laboral?							
	Políticas laborales	10. ¿Los directivos proceden de igual manera cuando se trata de premiar o sancionar actitudes de los colaboradores familiares y no familiares? ¿Por qué?							
Estándares	Canales de comunicación y retroalimentación	11. ¿Qué medios de comunicación utilizan en la empresa? ¿Con qué fin, se utilizan esos medios?							
		12. ¿Cómo evalúa la comunicación entre los familiares en temas relativos a la empresa? ¿Por qué?							
	Sensación de explotación	13. ¿Siente que se aprovechan de sus necesidades para hacerlo trabajar más de la cuenta? ¿Por qué?							
		14. Como empleado no familiar ¿Siente que su remuneración es menor que la de un familiar que no tiene las capacidades necesarias para desempeñarse en el cargo? ¿Por qué?							

ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO

Nombre del instrumento de recolección: guía de entrevista para colaboradores familiares (se utilizará en la empresa que cuenta solamente con colaboradores familiares)

Variable investigada: gobierno

Dimensión	Indicadores	Interrogantes	Congruente / relevante con la investigación		Redactado en forma correcta		Tendencioso / sesgo		Observación pertinente no válido
			Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Toma de decisiones	Grado de participación de los miembros familiares y no familiares en la toma de decisiones.	15. ¿Participa en la toma de decisiones? ¿Siente que las personas que participan en la toma de decisiones valoran sus opiniones? ¿Por qué?							
		16. ¿Cómo le comunican las decisiones que se toman en la empresa?							
	Toma de decisiones en la solución de conflictos	17. Cuando hay conflictos o contradicciones ¿Cómo se resuelven?							
		18. ¿Usted cree que los conflictos familiares influyen en la toma de decisiones en la empresa? ¿Por qué?							
	Políticas de empleo	19. ¿Cuáles fueron los requisitos que le solicitaron para postular a la empresa?							
	Políticas de desempeño y ascenso de los	20. ¿Cómo se realiza la evaluación de desempeño en la empresa?							
		21. ¿Cree que todos los empleados tienen la misma posibilidad de ascender? ¿Por qué?							

Políticas para regular las relaciones en las PEF	miembros familiares	22. ¿Cómo los incentivan para lograr un buen desempeño laboral?							
	Políticas laborales	23. ¿Los sucesores proceden de igual manera cuando se trata de premiar o sancionar actitudes de los colaboradores? ¿Por qué?							
Estándares	Canales de comunicación y retroalimentación	24. ¿Qué medios de comunicación utilizan en la empresa? ¿con qué fin, se utilizan esos medios?							
		25. ¿Cómo evalúa la comunicación entre los familiares en temas relativos a la empresa? ¿Por qué?							
	Sensación de explotación	26. ¿Siente que se aprovechan de sus necesidades para hacerlo trabajar más de la cuenta? ¿Por qué?							
		27. ¿Siente que su remuneración es justa, en relación a las actividades que realiza? ¿Por qué?							

ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO

Nombre del instrumento de recolección: guía de entrevista para los colaboradores familiares y no familiares (se utilizara en las dos empresas objeto de estudio)

Variable investigada: sucesión

Dimensión	Indicadores	Interrogantes	Congruente / relevante con la investigación		Redactado en forma correcta		Tendencioso / sesgo		Observación pertinente no válido
			Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Características del sucesor	Existencia de liderazgo	1. Considerando que las cualidades de un líder son: comunicativo, motivador, tiene clara visión de la empresa, conoce los procesos, trabaja en equipo, delega funciones, etc.							
		1.1. ¿Cree que existe un líder en la empresa? ¿Qué cualidades lo caracterizan?							
		1.2. ¿Quién cree que es el líder en la empresa? ¿Por qué?							

ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO

Nombre del instrumento de recolección: guía de entrevista para los sucesores (se utilizará en las dos empresas objeto de estudio)

Variable investigada: cultura

Dimensión	Indicadores	Interrogantes	Congruente / relevante con la investigación		Redactado en forma correcta		Tendencioso / sesgo		Observación pertinente no válido
			Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Elementos culturales	Datos generales de la empresa	1. Nombre o razón social de la empresa							
		2. Fecha de constitución							
		3. Nombre del propietario fundador							
		4. Nombre de los sucesores							
	Costumbres	5. ¿Cuáles son las actividades que se acostumbra hacer para reforzar la cultura en la empresa?							
		5.1. ¿Con qué motivo u ocasión?							
		5.2. ¿Quiénes asisten?							
		5.3. ¿Suelen ser esporádicas o regulares?							
		5.4. ¿Cuál es la finalidad de dichas actividades, celebraciones o reuniones?							
		5.5. ¿Aparte de estas actividades, celebraciones o reuniones formales, existen otras informales o para determinados grupos de personas?							

Elementos culturales	Nivel de importancia de valores compartidos	6. Para usted ¿cuáles son los valores prioritarios en el funcionamiento de la empresa?							
		7. ¿Cuáles son los valores que transmite a sus colaboradores y practica en su vida diaria?							
		8. ¿Cuál es su percepción acerca de las cualidades y características que tienen las personas que trabajan en su empresa?							
		9. ¿Considera que los empleados se sienten satisfechos por la forma en que la empresa responde a sus esfuerzos? ¿Por qué?							
	Grado de influencia de la unión familiar en la empresa	10. ¿Usted cree que los problemas familiares también generan problemas en la empresa? ¿Por qué?							
		11. ¿Se preocupa por incrementar el prestigio de la empresa? ¿Por qué?							
		12. ¿Corresponde con sus esfuerzos a la empresa? ¿Por qué?							
	Trabajo en equipo	13. ¿Cree que todos los miembros de la familia deben trabajar en la empresa? ¿Por qué?							
		14. ¿Usted delega funciones dentro de la empresa? ¿Por qué?							
		15. ¿Cómo logra que los miembros de la empresa familiar trabajen en equipo?							
16. ¿Alguna vez un miembro de su equipo hizo algo incorrecto / ilegal / no ético? ¿Qué medidas tomó?									

Elementos culturales		17. ¿Con qué miembros de la empresa le resulta difícil trabajar? ¿Por qué?							
	Existencia de normas explícitas e implícitas	18. ¿Las normas que guían el comportamiento de los integrantes de la empresa están registradas (por escrito) o solamente usted se encarga de mencionarlas? ¿por qué?							
		19. ¿Todos los miembros de la empresa tienen conocimiento de estas normas?							
	Grado de dependencia o autonomía en el control y la toma de decisiones	20. ¿En la toma de las decisiones solo se ven involucrados los sucesores o todos los miembros de la empresa? ¿Por qué?							
		21. ¿Para que se tome una decisión se involucra al fundador? ¿Por qué?							
Posibilidad de destacarse		22. ¿Usted siente que los valores que le han sido transmitidos por su familia son la base para ascender a algún cargo? ¿Por qué?							
		23. ¿Usted toma en cuenta los mismos criterios al momento de evaluar el desempeño de los colaboradores familiares y no familiares? ¿Por qué?							
		24. ¿Usted como sucesor se ve a futuro dentro de la empresa? ¿Cuál es su visión?							
	Relación entre sucesores y colaboradores familiares y no familiares	25. ¿Qué opina usted de la relación que existe entre los sucesores y los colaboradores familiares? ¿Por qué?							
26. ¿Se siente satisfecho con este clima laboral? ¿Por qué?									

Interacción laboral	Grado de comunicación en la solución de conflictos	27. ¿Cómo se solucionan los conflictos dentro de la empresa?							
		28. ¿Toma en cuenta las sugerencias de los colaboradores?							
	Relación gerente y colaboradores familiares - no familiares	29. ¿Qué opina usted de la relación que existe entre el gerente y los colaboradores? ¿Por qué?							

ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO

Nombre del instrumento de recolección: guía de entrevista para el sucesor (se utilizará en la empresa que posee trabajadores familiares y no familiares)

Variable investigada: gobierno

DIMENSIÓN	INDICADORES	INTERROGANTES	Congruente / relevante con la investigación		Redactado en forma correcta		Tendencioso / sesgo		Observación pertinente no válido
			Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Toma de decisiones	Grado de participación de los miembros familiares y no familiares en la toma de decisiones.	1. ¿Participa en la toma de decisiones? ¿Siente que las personas que participan en la toma de decisiones valoran sus opiniones? ¿Por qué?							
		2. ¿Cómo se comunican las decisiones en la empresa?							
		3. ¿Se realizan reuniones periódicas para tratar temas de la empresa? ¿Con qué frecuencia?							
		4. ¿Quiénes participan en la toma de decisiones?							
		5. ¿Quién tiene autoridad para: definir productos, fijar precios, definir condiciones de ventas, contratar o despedir personal, fijar salarios?							
	Toma de decisiones en la solución de conflictos	6. ¿Los conflictos familiares influyen en la toma de decisiones en la empresa?							
		6.1. ¿Con qué frecuencia?							
6.2. ¿Cómo se resuelven?									
		7. ¿Qué medios utilizan para seleccionar a los postulantes que van a ocupar los puestos de trabajo?							

Políticas para regular las relaciones en las PEF	Políticas de empleo	8. ¿Los criterios para determinar el ingreso de empleados a la empresa son los mismos tanto para familiares como para no familiares? ¿Por qué?								
		9. ¿Cuáles son los requisitos que los postulantes deben presentar para ingresar a la empresa?								
	Políticas de desempeño y ascenso de los miembros familiares y no familiares	10. ¿Cómo realiza la evaluación de desempeño de su personal?								
		11. ¿Utiliza los mismos criterios para fijar las remuneraciones de los colaboradores familiares y no familiares? ¿Por qué?								
		12. ¿Cómo incentiva a los miembros de la empresa para lograr un buen desempeño?								
		13. ¿Los empleados familiares y no familiares tienen la misma posibilidad de ascender? ¿Por qué?								
	Políticas laborales	14. ¿Qué medidas se utilizan para resolver las discrepancias o conflictos entre los familiares?								
		15. ¿Cómo procede cuando un familiar que trabaja en la empresa no cumple con sus obligaciones?								
		16. ¿Cómo procede cuando un colaborador no familiar no cumple con sus obligaciones?								
		17. ¿En la empresa qué acciones se consideran faltas graves y faltas leves?								
17.1. ¿Cómo proceden ante una falta grave?										
17.2. ¿Cómo proceden ante una falta leve?										
		18. ¿Quiénes son las personas clave en el proceso de negociación con los proveedores? ¿Por qué eligieron a dichos colaboradores?								

Estándares	Existencia de procesos	19. ¿Quiénes son las personas clave en el proceso de negociación con los clientes? ¿Por qué eligieron a dichos colaboradores?							
		20. ¿Cuál es el papel de los sucesores en la empresa?							
	Características de procesos	21. ¿Qué medidas se toman en la empresa para ser más competitivos en un entorno cambiante?							
		22. ¿Cómo se desarrolla el proceso de toma de contacto, selección y negociación con los proveedores?							
		23. ¿Cómo es el proceso de atención y negociación con el cliente?							
	Rentabilidad de procesos	24. ¿Por qué cree que estos procesos son útiles para incrementar la rentabilidad de la empresa?							
	Número de reglas y normas claras o ambiguas	25. ¿Suelen utilizar los fondos de la empresa para fines particulares de la familia? ¿En qué casos?							
		26. ¿Existen normas (escritas o no) que regulen las relaciones entre familia y empresa?							
		27. Estas normas, ¿están recogidas en algún documento aceptado por todos los miembros de la empresa? ¿Por qué?							
	Canales de comunicación y retroalimentación	28. ¿Qué medios de comunicación utilizan a nivel de la empresa y en la familia? ¿Con qué fin, se utilizan esos medios?							
29. ¿Realiza reuniones periódicas con el personal? ¿Con qué finalidad?									
30. ¿Cómo evalúa la comunicación entre los familiares en temas relativos a la empresa? ¿Por qué?									

Políticas para regular las relaciones en las PEF	Políticas de empleo	5. ¿Cuáles son los requisitos que los postulantes deben presentar para ingresar a la empresa?							
	Políticas de desempeño y ascenso	6. ¿Cómo realiza la evaluación de desempeño de su personal?							
		7. ¿Utiliza los mismos criterios para fijar las remuneraciones de los colaboradores? ¿Por qué?							
		8. ¿Cómo incentiva a los miembros de la empresa para lograr un buen desempeño?							
		9. ¿Los empleados familiares tienen la misma posibilidad de ascender? ¿Por qué?							
	Políticas laborales	10. ¿Qué medidas se utilizan para resolver las discrepancias o conflictos entre los familiares?							
		11. ¿Cómo procede cuando un familiar que trabaja en la empresa no cumple con sus obligaciones?							
		12. ¿En la empresa qué acciones se consideran faltas graves y faltas leves?							
		12.4. ¿Cómo proceden ante una falta grave?							
		12.5. ¿Cómo proceden ante una falta leve?							
	Existencia de procesos	13. ¿Quiénes son las personas clave en el proceso de negociación con los proveedores? ¿Por qué eligieron a dichos colaboradores?							
		14. ¿Quiénes son las personas clave en el proceso de negociación con los clientes? ¿Por qué eligieron a dichos colaboradores?							
		15. ¿Cuál es el papel de los sucesores en la empresa?							
			16. ¿Qué medidas se toman en la empresa para ser más competitivos en un entorno cambiante?						

Estándares	Características de procesos	17. ¿Cómo se desarrolla el proceso de toma de contacto, selección y negociación con los proveedores?							
		18. ¿Cómo es el proceso de atención y negociación con el cliente?							
	Rentabilidad de procesos	19. ¿Por qué cree que estos procesos son útiles para incrementar la rentabilidad de la empresa?							
	Número de reglas y normas claras o ambiguas	20. ¿Suelen utilizar los fondos de la empresa para fines particulares de la familia? ¿En qué casos?							
		21. ¿Existen normas (escritas o no) que regulen las relaciones entre familia y empresa?							
		22. Estas normas, ¿están recogidas en algún documento aceptado por todos los miembros de la empresa? ¿Por qué?							
	Canales de comunicación y retroalimentación	23. ¿Qué medios de comunicación utilizan a nivel de la empresa y en la familia? ¿con qué fin, se utilizan esos medios?							
		24. ¿Realiza reuniones periódicas con el personal? ¿Con qué finalidad?							
		25. ¿Cómo evalúa la comunicación entre los familiares en temas relativos a la empresa? ¿Por qué?							

ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO

Nombre del instrumento de recolección: guía de entrevista para el sucesor (se utilizará en las dos empresas objeto de estudio)

Variable investigada: sucesión

Dimensión	Indicadores	Interrogantes	Congruente / relevante con la investigación		Redactado en forma correcta		Tendencioso / sesgo		Observación pertinente no valido
			Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Características del sucesor	Tiempo de experiencia y grado de preparación	1. ¿Por qué lo seleccionaron como futuro sucesor?							
		2. ¿El proceso de sucesión fue impuesto o voluntario? ¿Por qué?							
		3. ¿Quién es el gerente y porque lo eligieron?							
		4. ¿Usted ha dedicado tiempo para involucrarse con los procesos y problemas que tiene la empresa antes de asumir el control de la dirección? ¿Por qué?							
		¿Recibió algún tipo de preparación o formación?							
		6. En el momento de la sucesión ¿Contaba con experiencia en la empresa familiar o en otras instituciones?							
		7. ¿Cómo lo acogieron y recibieron sus compañeros de trabajo?							
			8. Considerando que las cualidades de un líder son: comunicativo, motivador, tiene clara visión de la empresa, conoce la parte operativa, trabaja en equipo, delega funciones.						

Características del sucesor	Existencia de liderazgo	8.1. ¿Cómo se califica en el indicador comunicación? (Muy bueno, bueno, regular, malo y muy malo)							
		8.2. ¿Cómo se califica en el indicador motivación?(Muy bueno, bueno, regular, malo y muy malo)							
		8.3. ¿Cómo se califica en el indicador clara visión de la empresa? (Muy bueno, bueno, regular, malo y muy malo)							
		8.4. ¿Cómo se califica en el indicador clara visión de la empresa? (Muy bueno, bueno, regular, malo y muy malo)							
		8.5. ¿Cómo se califica en el indicador conocimiento de procesos operativos de la empresa? (Muy bueno, bueno, regular, malo y muy malo)							
		8.6. ¿Cómo se califica en el indicador trabajo en equipo? (Muy bueno, bueno, regular, malo y muy malo)							
		8.7. ¿Cómo se califica en el indicador delegación de funciones? (Muy bueno, bueno, regular, malo y muy malo)							
	Momento generacional	9. En la actualidad ¿En qué momento generacional se encuentra la empresa?							
		10. ¿Se ha pensado en algún miembro familiar en particular para que continúe en la dirección de la empresa?							
		11. ¿Qué sugiere usted para la transición de la dirección a las nuevas generaciones?							

ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO

Nombre del instrumento de recolección: guía de entrevista para el fundador (se utilizará en las dos empresas objeto de estudio)

Variable investigada: cultura

Dimensiones	Indicadores	Interrogantes	Congruente / relevante con la investigación		Redactado en forma correcta		Tendencioso / sesgo		Observación pertinente no válido
			Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Interacción laboral	Origen de la empresa	1. ¿Cómo surge la idea de negocio?							
		2. ¿Quién (es) participaron en la creación de la empresa?							
	Posibilidad de destacarse	3. ¿Usted siente que los valores que ha transmitido a los miembros de la empresa familiar son la base para ascender a algún cargo? ¿Por qué?							
		4. ¿Qué tan satisfecho está usted con las relaciones entre la familia y la empresa? ¿Por qué?							

ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO

Nombre del instrumento de recolección: guía de entrevista para el fundador (se utilizará en las dos empresas objeto de estudio)

Variable investigada: gobierno

Dimensión	Indicadores	Interrogantes	Congruente / relevante con la investigación		Redactado en forma correcta		Tendencioso / sesgo		Observación pertinente no válido
			Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Toma de decisiones	Grado de participación de los miembros familiares y no familiares en la toma de decisiones.	1. A pesar de que el proceso de sucesión ya se realizó ¿usted participa en la toma de decisiones? ¿con qué frecuencia?							
		2. ¿Usted piensa que todos los que participan en la toma de decisiones tiene las capacidades necesarias para poder brindar soluciones apropiadas? ¿por qué?							

ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO

Nombre del instrumento de recolección: guía de entrevista para el fundador (se utilizará en las dos empresas objeto de estudio)

Variable investigada: sucesión

Dimensión	Indicadores	Interrogantes	Congruente / relevante con la investigación		Redactado en forma correcta		Tendencioso / sesgo		Observación pertinente no válido
			Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Características del fundador	Existencia de liderazgo	1. Considerando que las cualidades de un líder son: comunicativo, motivador, tiene clara visión de la empresa, conoce los procesos, trabaja en equipo, delega funciones, etc. 1.1. ¿Cree que existe un líder en la empresa? ¿Qué cualidad lo caracteriza? ¿Por qué?							
		1.2. ¿Quién cree que es el líder en la empresa? ¿Por qué?							
	Tiempo promedio	2. ¿Qué acciones concretas ha realizado para afrontar el proceso de sucesión en la empresa?							
		3. ¿Cómo involucro a los sucesores con la empresa?							
		4. ¿Usted estaba preparado para salir de la empresa? ¿Por qué?							
		5. ¿Qué perfil busco en la o las personas que actualmente dirigen la empresa? (académico, experiencia, familiar, no familiar).							

Características del fundador	dedicado a la planeación, preparación y asesoramiento en la sucesión.	6. En promedio ¿usted cuánto tiempo se dedicó a la planeación y preparación del proceso de sucesión?							
		7. ¿Está conforme con el desempeño de los sucesores en la empresa? ¿Por qué?							

8.3. Anexos: Gráficos extraídos Software NVivo - Papelería Santa Rita y Comercial Oblitas.

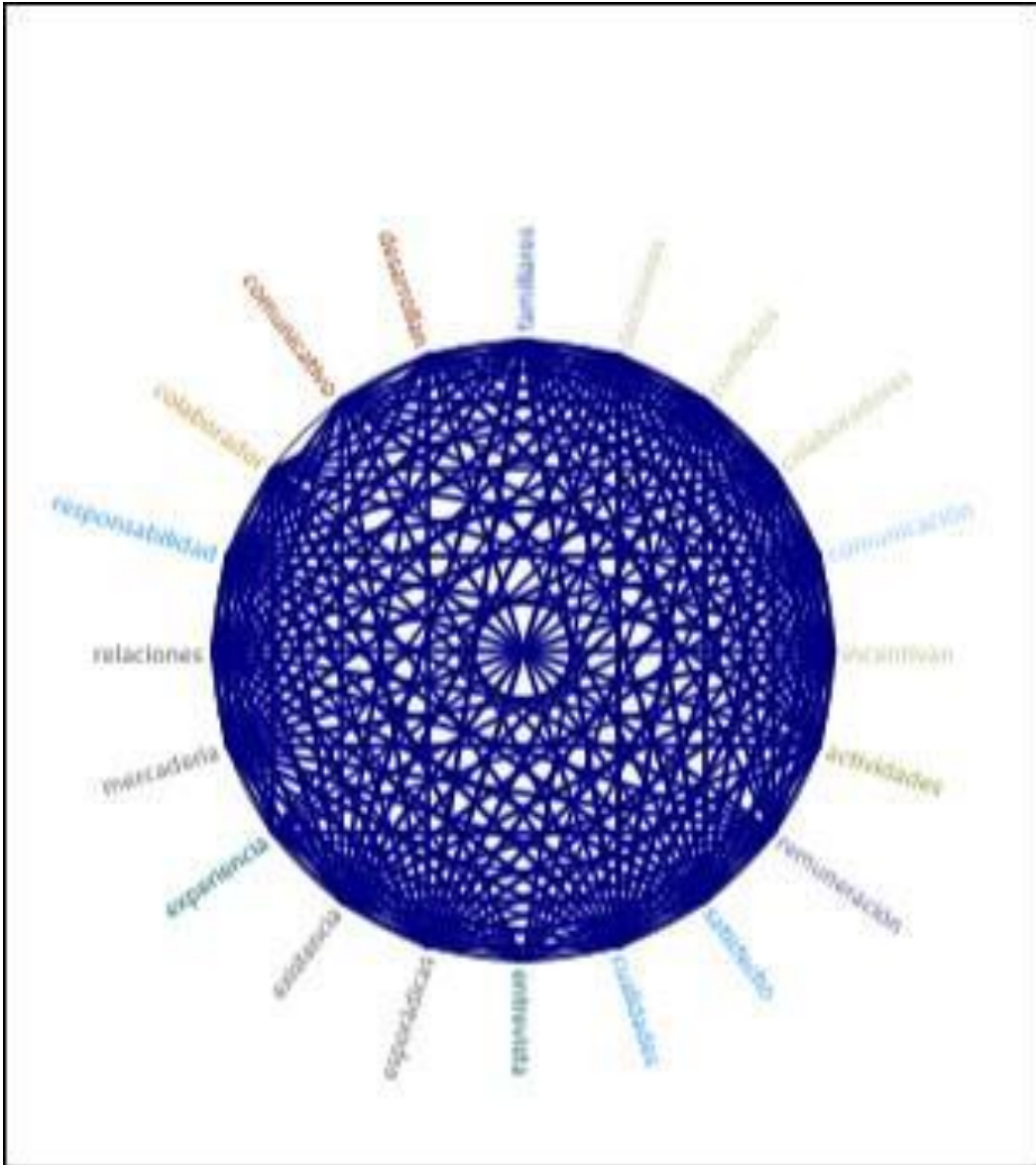


Figura N°6. Análisis de Conglomerado de la variable cultura. Entrevista al fundador de Papelería Santa Rita.

Nota: en este diagrama de círculo, se puede visualizar múltiples líneas que determinan la importancia que tiene para el fundador, ciertas palabras claves en el funcionamiento de la empresa.

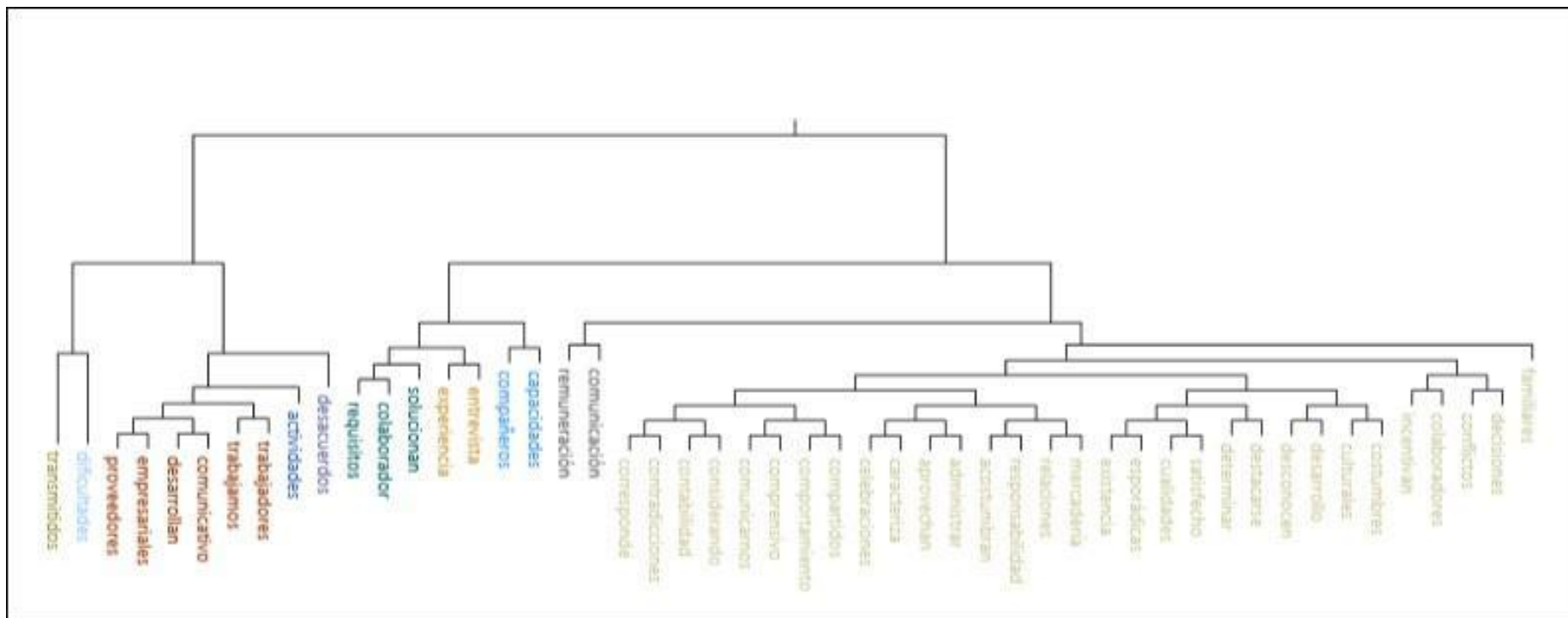


Figura N°8. Análisis de Conglomerado de la variable cultura. Entrevista al fundador de Papelería Santa Rita.

Nota: El Mapa ramificado del Software NVivo, permite localizar en todos o parte de los recursos y nodos, palabras o cadenas de palabras con la finalidad de crear una categoría de análisis. Por ejemplo, se puede visualizar cada rama que indica el contexto en el que han sido utilizadas las palabras.

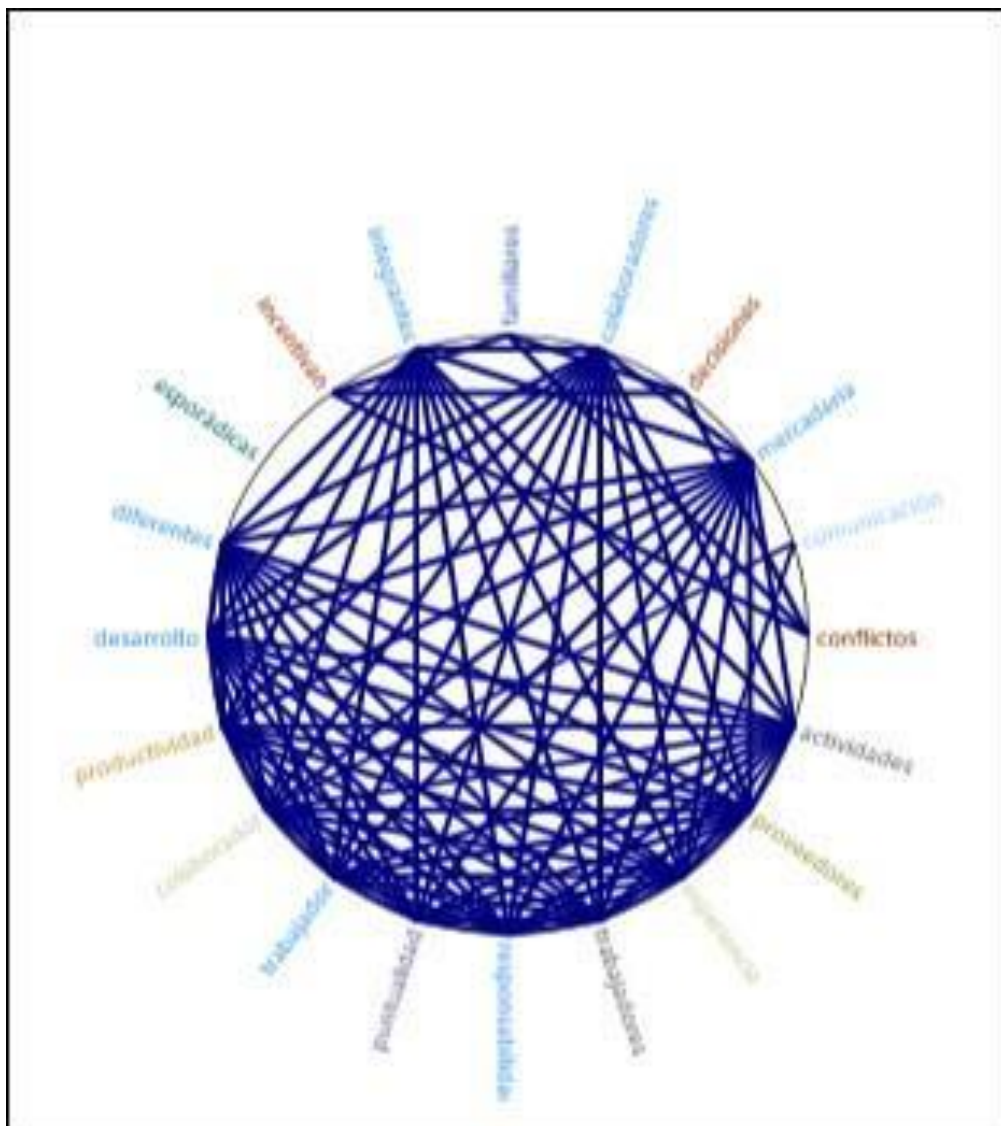


Figura N^o 9. Análisis de Conglomerado de la variable cultura. Entrevista a los Sucesores Papelería Santa Rita.

Nota: en este diagrama de círculo de líneas, se puede visualizar múltiples líneas que determina la importancia de ciertas palabras para los sucesores de la empresa.



Figura N^o10. Análisis de Conglomerado de la variable cultura. Entrevistas a los Sucesores de Papelería Santa Rita.

Nota: La nube de palabras en una alternativa que brinda el software Nvivo, para identificar aquellos conceptos más relevantes que emergen de los recursos y nodos presentes en la información obtenida mediante las entrevistas, permitiendo la definición de otros parámetros de búsqueda. A modo ilustrativo, presentamos las palabras con más ocurrencia dentro de los recursos explotados, (Variable cultura, sucesor).

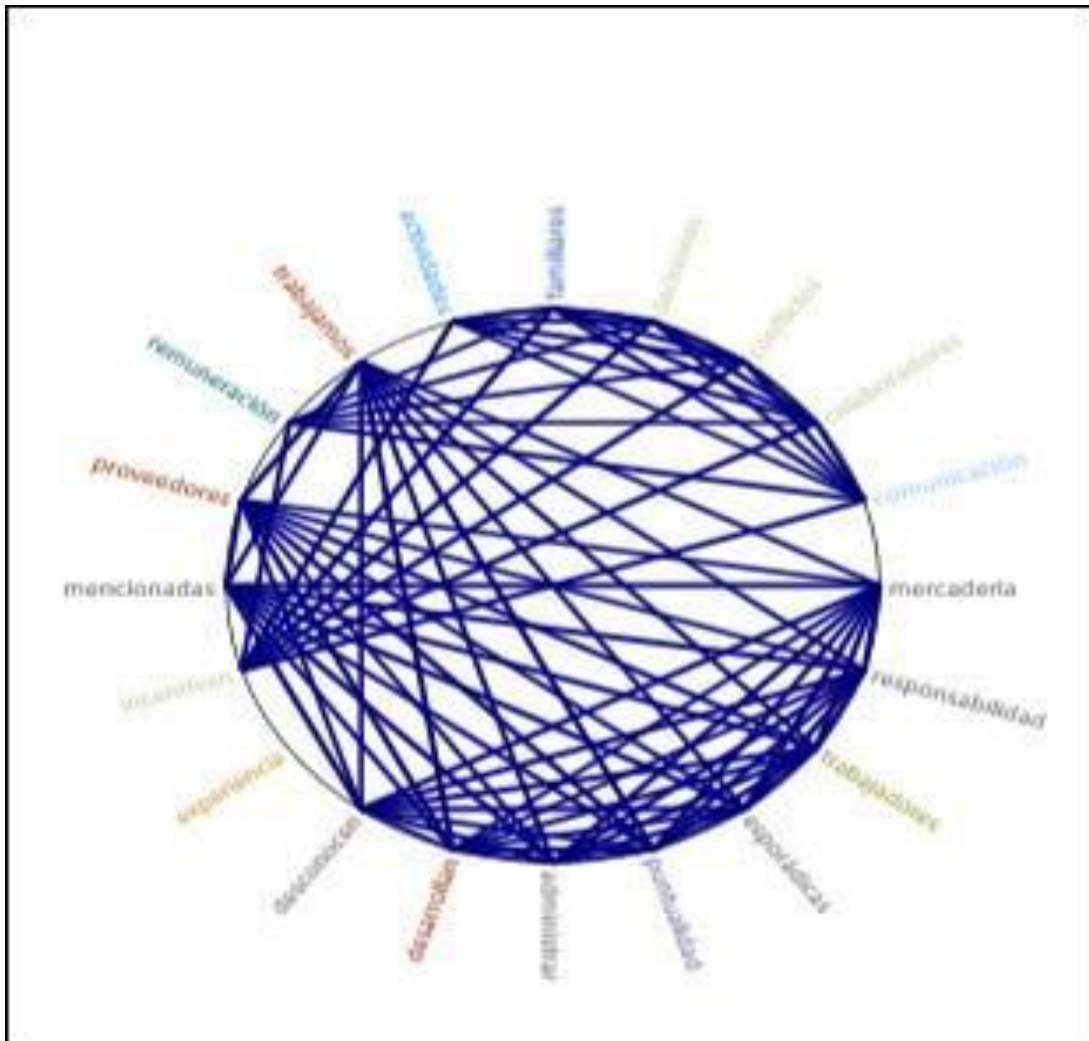


Figura N^o12. Análisis de Conglomerado de la variable cultura. Entrevista a los Colaboradores de Papelería Santa Rita.

Nota: en este diagrama de círculo de líneas, se puede visualizar múltiples líneas que determina la importancia de ciertas palabras claves para los colaboradores de la empresa.

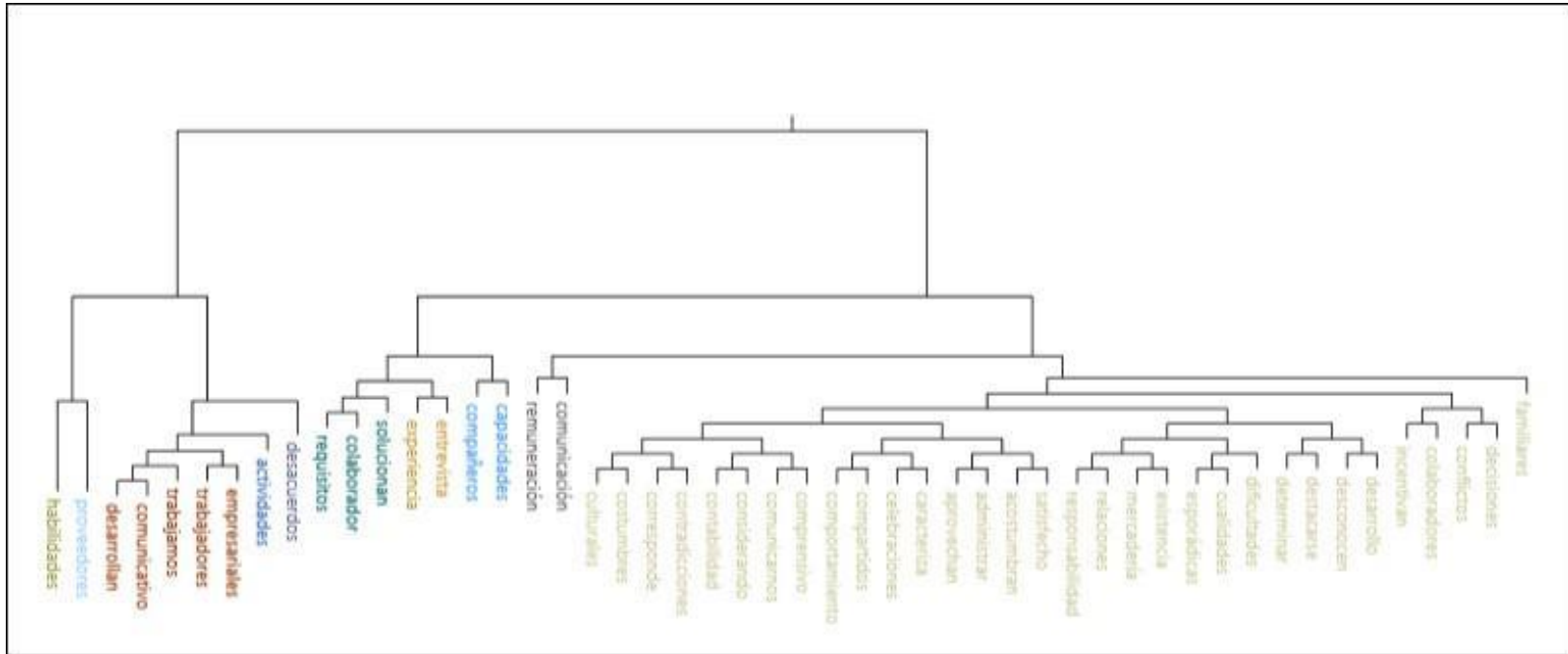


Figura N°17. Análisis de Conglomerado de la variable Gobierno. Entrevista al fundador de Papelería Santa Rita.

Nota: El Mapa ramificado del Software NVivo, permite localizar en todos o parte de los recursos y nodos, palabras o cadenas de palabras con la finalidad de crear una categoría de análisis. Por ejemplo, se puede visualizar cada rama que indica el contexto en el que han sido utilizadas las palabras.

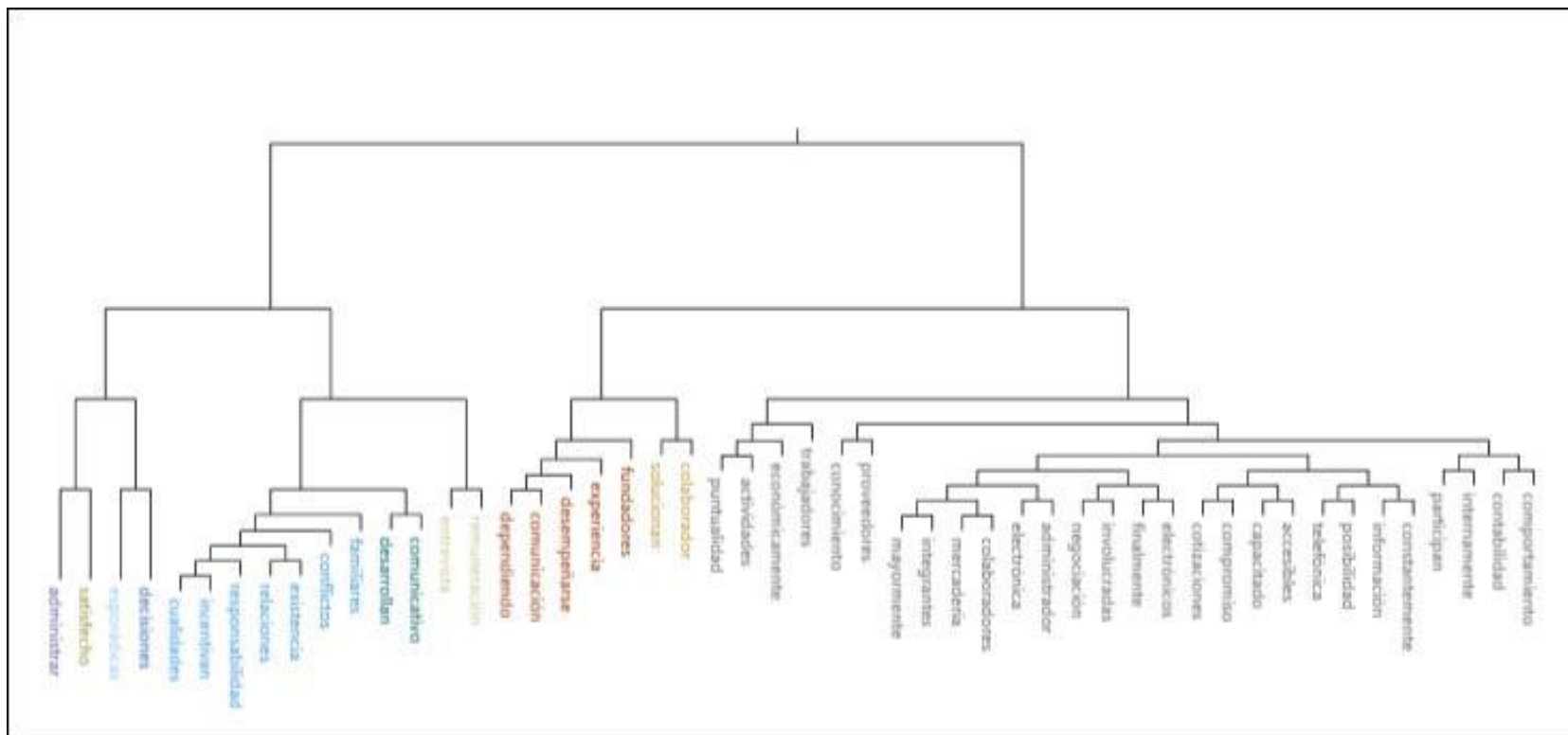


Figura N°20. Análisis de Conglomerado de la variable Gobierno. Entrevista a los Sucesores de Papelería Santa Rita.

Nota: El Mapa ramificado del Software NVivo, permite localizar en todos o parte de los recursos y nodos, palabras o cadenas de palabras con la finalidad de crear una categoría de análisis. Por ejemplo, se puede visualizar cada rama que indica el contexto en el que han sido utilizadas las palabras.

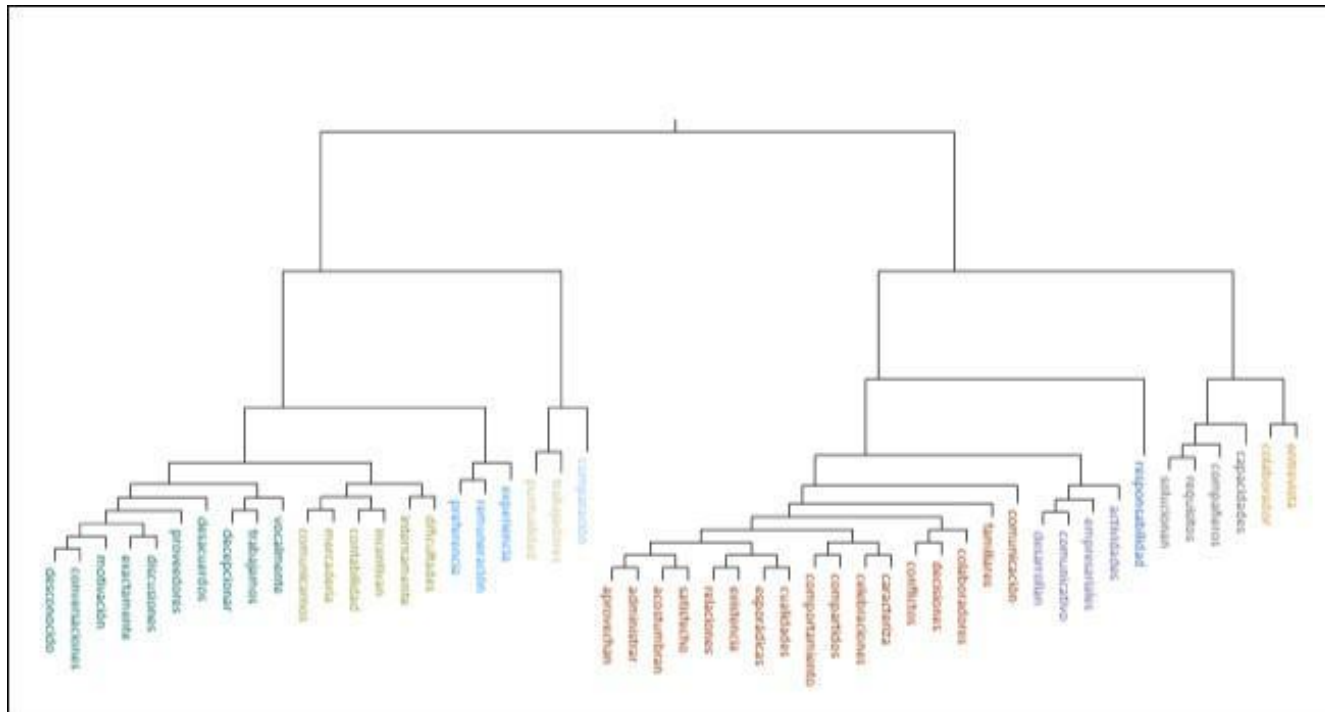


Figura N°23 Análisis de Conglomerado de la variable Gobierno. Entrevista a los Colaboradores de Papelería Santa Rita.

Nota: El Mapa ramificado del Software NVivo, permite localizar en todos o parte de los recursos y nodos, palabras o cadenas de palabras con la finalidad de crear una categoría de análisis. Por ejemplo, se puede visualizar cada rama que indica el contexto en el que han sido utilizadas las palabras.

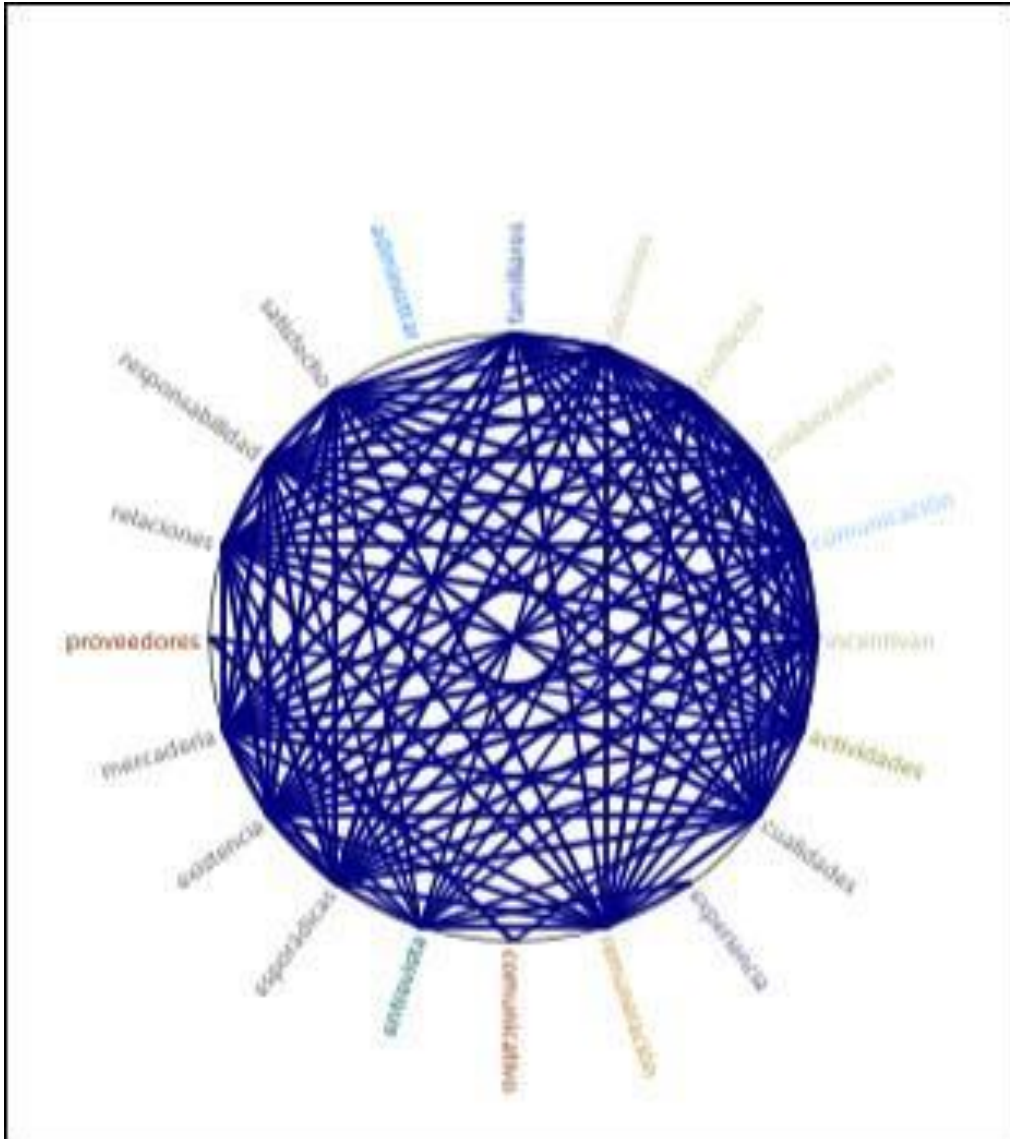


Figura N°24 Análisis de Conglomerado de la variable Sucesión. Entrevista al fundador de Papelería Santa Rita.

Nota: en este diagrama de círculo de líneas, se puede visualizar múltiples líneas que determina la importancia de ciertas palabras claves para el fundador de la empresa.

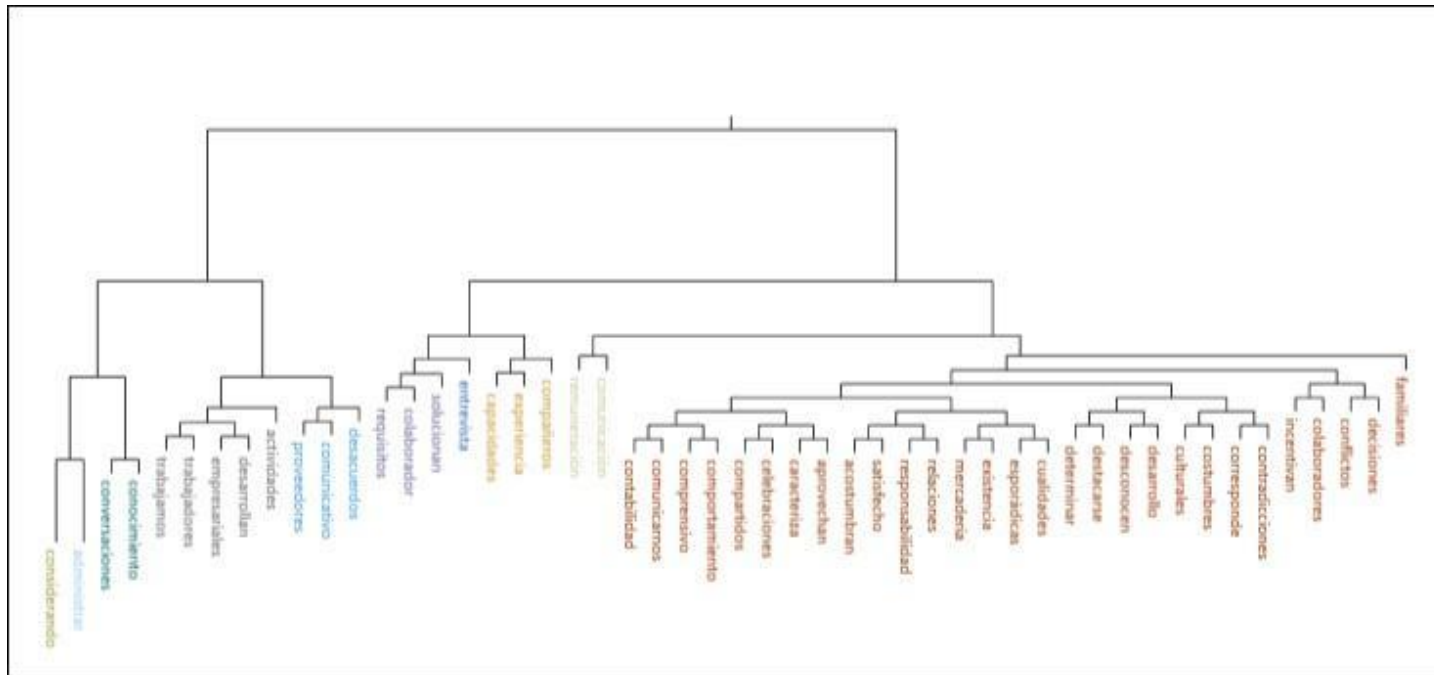


Figura N°26 Análisis de Conglomerado de la variable Sucesión. Entrevista al Fundador de Papelería Santa Rita.

Nota: El Mapa ramificado del Software NVivo, permite localizar en todos o parte de los recursos y nodos, palabras o cadenas de palabras con la finalidad de crear una categoría de análisis. Por ejemplo, se puede visualizar cada rama que indica el contexto en el que han sido utilizadas las palabras.

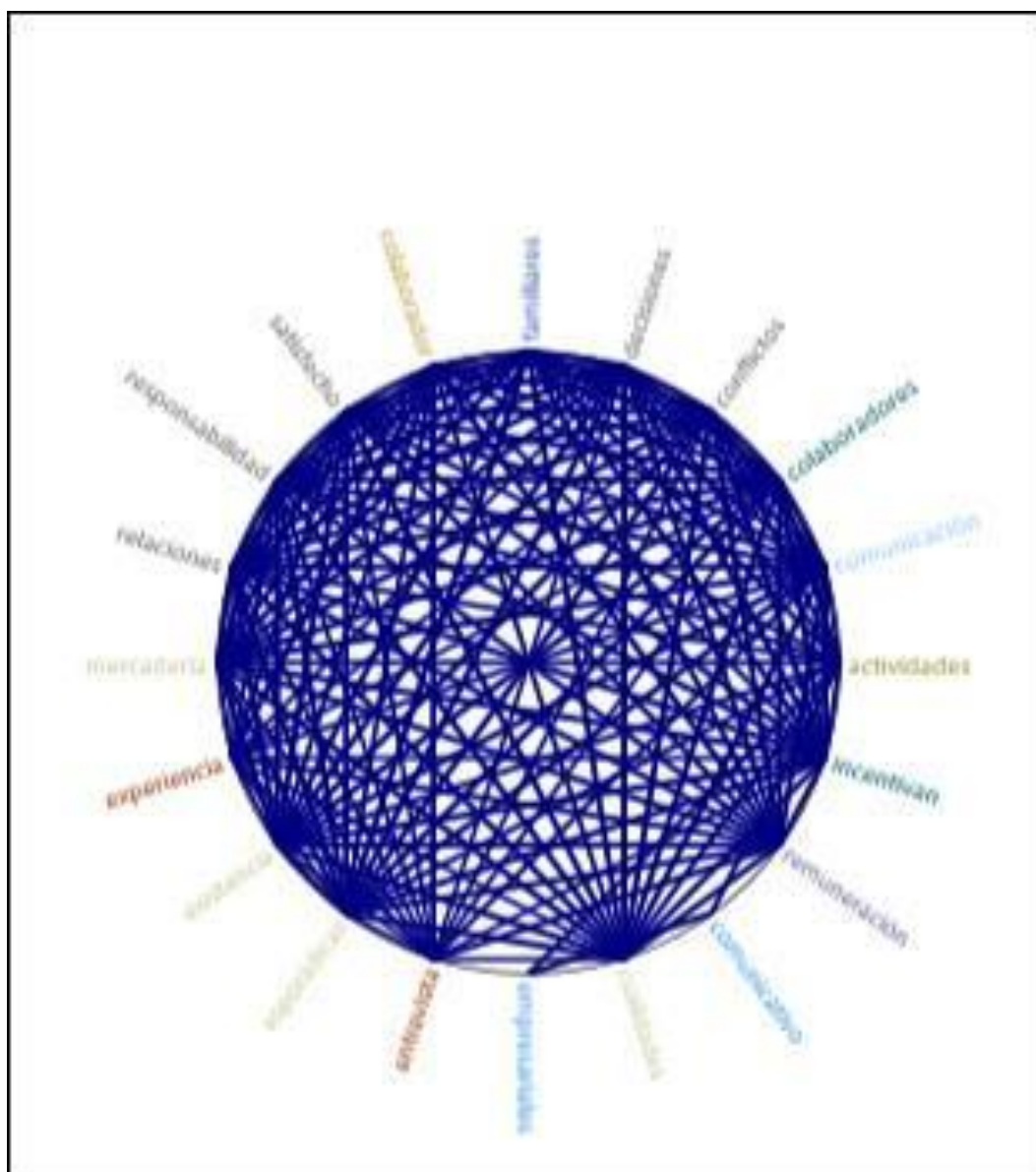


Figura N^o30 Análisis de Conglomerado de la variable Sucesión. Entrevista a los Colaborador de Papelería Santa Rita.

Nota: en este diagrama de círculo de líneas, se puede visualizar múltiples líneas que determina la importancia de ciertas palabras claves para los colaboradores de la empresa.



Figura N^o31 Análisis de Conglomerado de la variable Sucesión. Entrevista a los Colaboradores de Paperería Santa Rita.

Nota: La nube de palabras en una alternativa que brinda el software Nvivo, para identificar aquellos conceptos más relevantes que emergen de los recursos y nodos presentes en la información obtenida mediante las entrevistas, permitiendo la definición de otros parámetros de búsqueda. A modo ilustrativo, presentamos las palabras con más ocurrencia dentro de los recursos explotados, (Variable sucesión, colaboradores).



Figura N°33. Análisis de Conglomerado de la variable Cultura. Entrevista al Fundador de Comercial Oblitas.

Nota: El Mapa ramificado del Software NVivo, permite localizar en todos o parte de los recursos y nodos, palabras o cadenas de palabras con la finalidad de crear una categoría de análisis. Por ejemplo, se puede visualizar cada rama que indica el contexto en el que han sido utilizadas las palabras.



Figura N°34. Análisis de Conglomerado de la variable Cultura. Entrevista al Fundador de Comercial Oblitas

Nota: La nube de palabras en una alternativa que brinda el software Nvivo, para identificar aquellos conceptos más relevantes que emergen de los recursos y nodos presentes en la información obtenida mediante las entrevistas, permitiendo la definición de otros parámetros de búsqueda. A modo ilustrativo, presentamos las palabras con más ocurrencia dentro de los recursos explotados, (Variable cultura, fundador).

de búsqueda. A modo ilustrativo, presentamos las palabras con más ocurrencia dentro de los recursos explotados, (Variable cultura, sucesores).



Figura N°37. Análisis de Conglomerado de la variable Cultura. Entrevista a los colaboradores de Comercial Oblitas

Nota: El Mapa ramificado del Software NVivo, permite localizar en todos o parte de los recursos y nodos, palabras o cadenas de palabras con la finalidad de crear una categoría de análisis. Por ejemplo, se puede visualizar cada rama que indica el contexto en el que han sido utilizadas las palabras.



Figura N°38. Análisis de Conglomerado de la variable Cultura. Entrevista a los colaboradores de Comercial Oblitas

Nota: La nube de palabras en una alternativa que brinda el software Nvivo, para identificar aquellos conceptos más relevantes que emergen de los recursos y nodos presentes en la

información obtenida mediante las entrevistas, permitiendo la definición de otros parámetros de búsqueda. A modo ilustrativo, presentamos las palabras con más ocurrencia dentro de los recursos explotados, (Variable cultura, colaboradores).



Figura Nª39. Análisis de Conglomerado de la variable Gobierno. Entrevista al Fundador de Comercial Oblitas

Nota: El Mapa ramificado del Software NVivo, permite localizar en todos o parte de los recursos y nodos, palabras o cadenas de palabras con la finalidad de crear una categoría de análisis. Por ejemplo, se puede visualizar cada rama que indica el contexto en el que han sido utilizadas las palabras.



Figura Nª40. Análisis de Conglomerado de la variable Gobierno. Entrevista al Fundador de Comercial Oblitas

Nota: La nube de palabras en una alternativa que brinda el software Nvivo, para identificar aquellos conceptos más relevantes que emergen de los recursos y nodos presentes en la información obtenida mediante las entrevistas, permitiendo la definición de otros parámetros de búsqueda. A modo ilustrativo, presentamos las palabras con más ocurrencia dentro de los recursos explotados, (Variable gobierno, fundador).



Figura N°41. Análisis de Conglomerado de la variable Gobierno. Entrevista a los sucesores de Comercial Oblitas

Nota: El Mapa ramificado del Software NVivo, permite localizar en todos o parte de los recursos y nodos, palabras o cadenas de palabras con la finalidad de crear una categoría de análisis. Por ejemplo, se puede visualizar cada rama que indica el contexto en el que han sido utilizadas las palabras.



Figura N^o42. Análisis de Conglomerado de la variable Gobierno. Entrevista a los sucesores de Comercial Oblitas

Nota: La nube de palabras en una alternativa que brinda el software Nvivo, para identificar aquellos conceptos más relevantes que emergen de los recursos y nodos presentes en la información obtenida mediante las entrevistas, permitiendo la definición de otros parámetros de búsqueda. A modo ilustrativo, presentamos las palabras con más ocurrencia dentro de los recursos explotados, (Variable gobierno, sucesores).



Figura N^o43. Análisis de Conglomerado de la variable Gobierno. Entrevista a los colaboradores de Comercial Oblitas

Nota: El Mapa ramificado del Software NVivo, permite localizar en todos o parte de los recursos y nodos, palabras o cadenas de palabras con la finalidad de crear una categoría de análisis. Por ejemplo, se puede visualizar cada rama que indica el contexto en el que han sido utilizadas las palabras.



Figura N^o44. Análisis de Conglomerado de la variable Gobierno. Entrevista a los Colaboradores de Comercial Oblitas.

Nota: La nube de palabras en una alternativa que brinda el software Nvivo, para identificar aquellos conceptos más relevantes que emergen de los recursos y nodos presentes en la información obtenida mediante las entrevistas, permitiendo la definición de otros parámetros de búsqueda. A modo ilustrativo, presentamos las palabras con más ocurrencia dentro de los recursos explotados, (Variable gobierno, colaboradores).



Figura N°45. Análisis de Conglomerado de la variable Sucesión. Entrevista al fundador de Comercial Oblitas.

Nota: El Mapa ramificado del Software NVivo, permite localizar en todos o parte de los recursos y nodos, palabras o cadenas de palabras con la finalidad de crear una categoría de análisis. Por ejemplo, se puede visualizar cada rama que indica el contexto en el que han sido utilizadas las palabras.

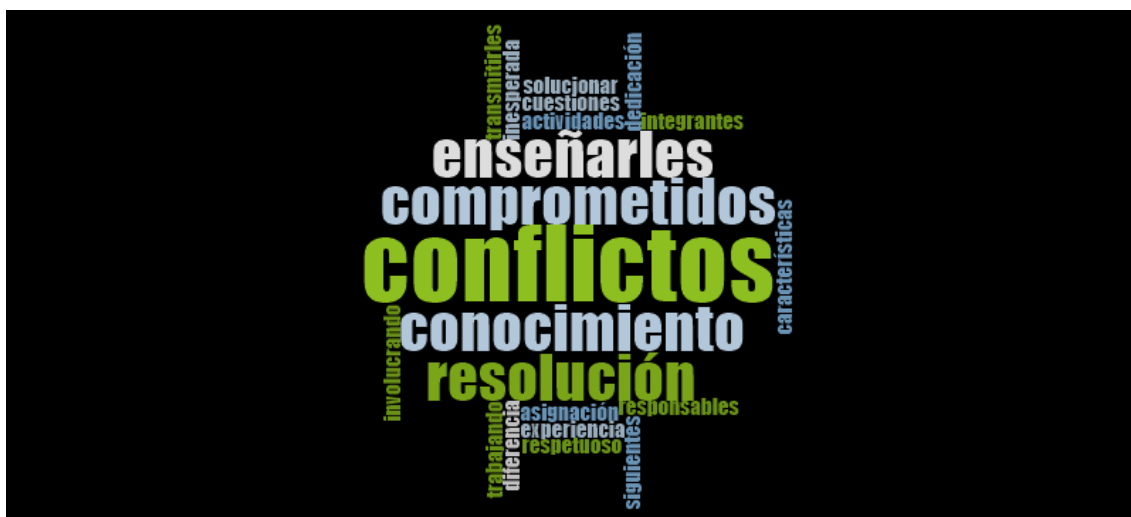


Figura N°47 Análisis de Conglomerado de la variable Sucesión. Entrevista al fundador de Comercial Oblitas.

Nota: La nube de palabras en una alternativa que brinda el software Nvivo, para identificar aquellos conceptos más relevantes que emergen de los recursos y nodos presentes en la información obtenida mediante las entrevistas, permitiendo la definición de otros parámetros de búsqueda. A modo ilustrativo, presentamos las palabras con más ocurrencia dentro de los recursos explotados, (Variable sucesión, fundadores).

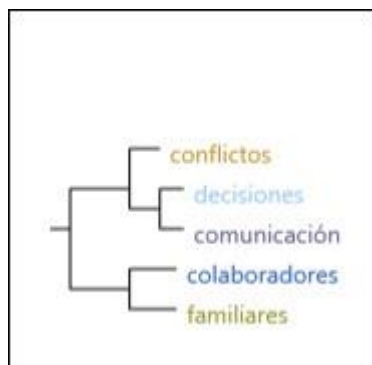


Figura N^o48. Análisis de Conglomerado de la variable Sucesión. Entrevista a los sucesores de Comercial Oblitas.

Nota: El Mapa ramificado del Software NVivo, permite localizar en todos o parte de los recursos y nodos, palabras o cadenas de palabras con la finalidad de crear una categoría de análisis. Por ejemplo, se puede visualizar cada rama que indica el contexto en el que han sido utilizadas las palabras.



Figura N^o49 Análisis de Conglomerado de la variable Sucesión. Entrevista a los sucesores de Comercial Oblitas.

Nota: La nube de palabras en una alternativa que brinda el software Nvivo, para identificar aquellos conceptos más relevantes que emergen de los recursos y nodos presentes en la información obtenida mediante las entrevistas, permitiendo la definición de otros parámetros de búsqueda. A modo ilustrativo, presentamos las palabras con más ocurrencia dentro de los recursos explotados, (Variable sucesión, sucesores).



Figura N^o50 Análisis de Conglomerado de la variable Sucesión. Entrevista a los colaboradores de Comercial Oblitas.

Nota: El Mapa ramificado del Software NVivo, permite localizar en todos o parte de los recursos y nodos, palabras o cadenas de palabras con la finalidad de crear una categoría de análisis. Por ejemplo, se puede visualizar cada rama que indica el contexto en el que han sido utilizadas las palabras.



Figura N^o51 Análisis de Conglomerado de la variable Sucesión. Entrevista a los colaboradores de Comercial Oblitas.

Nota: La nube de palabras es una alternativa que brinda el software Nvivo, para identificar aquellos conceptos más relevantes que emergen de los recursos y nodos presentes en la información obtenida mediante las entrevistas, permitiendo la definición de otros parámetros de búsqueda. A modo ilustrativo, presentamos las palabras con más ocurrencia dentro de los recursos explotados, (Variable sucesión, colaboradores).

8.4. Anexo: Juicio de expertos para validar el instrumento de medición

Experto 1:

SUGERENCIAS: (realizar todas las anotaciones, críticas o recomendaciones que se consideran oportunas para mejorar el instrumento).

Los he registrado en Ghoja.

Mediante el presente documento doy fe que he analizado el instrumento y cumple adecuadamente con producir un rango de respuestas que representan los universos respectivos de cada constructo mental o conceptual a ser medido según los objetivos propuestos y el proceso de operacionalización de las variables, éste último desde la definición conceptual de las variables, su definición operacional, y finalmente la elaboración de sus indicadores).

Expido el presente documento para los fines pertinentes.



Firma del Experto

DNI N° 02600492

Chiclayo 22 de Jun del 2016

Figura N°52. Mgtr. Rafael Camilo Girón Córdova.

Experto 2:

SUGERENCIAS: (realizar todas las anotaciones, críticas o recomendaciones que se consideran oportunas para mejorar el instrumento).

Mediante el presente documento doy fe que he analizado el instrumento y cumple adecuadamente con producir un rango de respuestas que representan los universos respectivos de cada constructo mental o conceptual a ser medido según los objetivos propuestos y el proceso de operacionalización de las variables, éste último desde la definición conceptual de las variables, su definición operacional, y finalmente la elaboración de sus indicadores).

Expido el presente documento para los fines pertinentes.


Firma del Experto

DNI N°

1652777

Chiclayo

20 de Junio del 2016

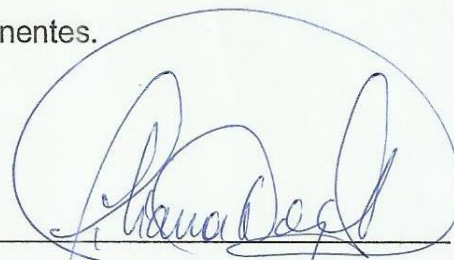
Figura N°53. Mgtr. Eduardo Martin Amorós Rodriguez.

Experto 3:

SUGERENCIAS: (realizar todas las anotaciones, críticas o recomendaciones que se consideran oportunas para mejorar el instrumento).

Mediante el presente documento doy fe que he analizado el instrumento y cumple adecuadamente con producir un rango de respuestas que representan los universos respectivos de cada constructo mental o conceptual a ser medido según los objetivos propuestos y el proceso de operacionalización de las variables, éste último desde la definición conceptual de las variables, su definición operacional, y finalmente la elaboración de sus indicadores).

Expido el presente documento para los fines pertinentes.



Firma del Experto

DNI N° 44022548

Chiclayo 20 de Junio del 2016

Figura N°54 Mgtr. Liliana Dejo Aguinaga